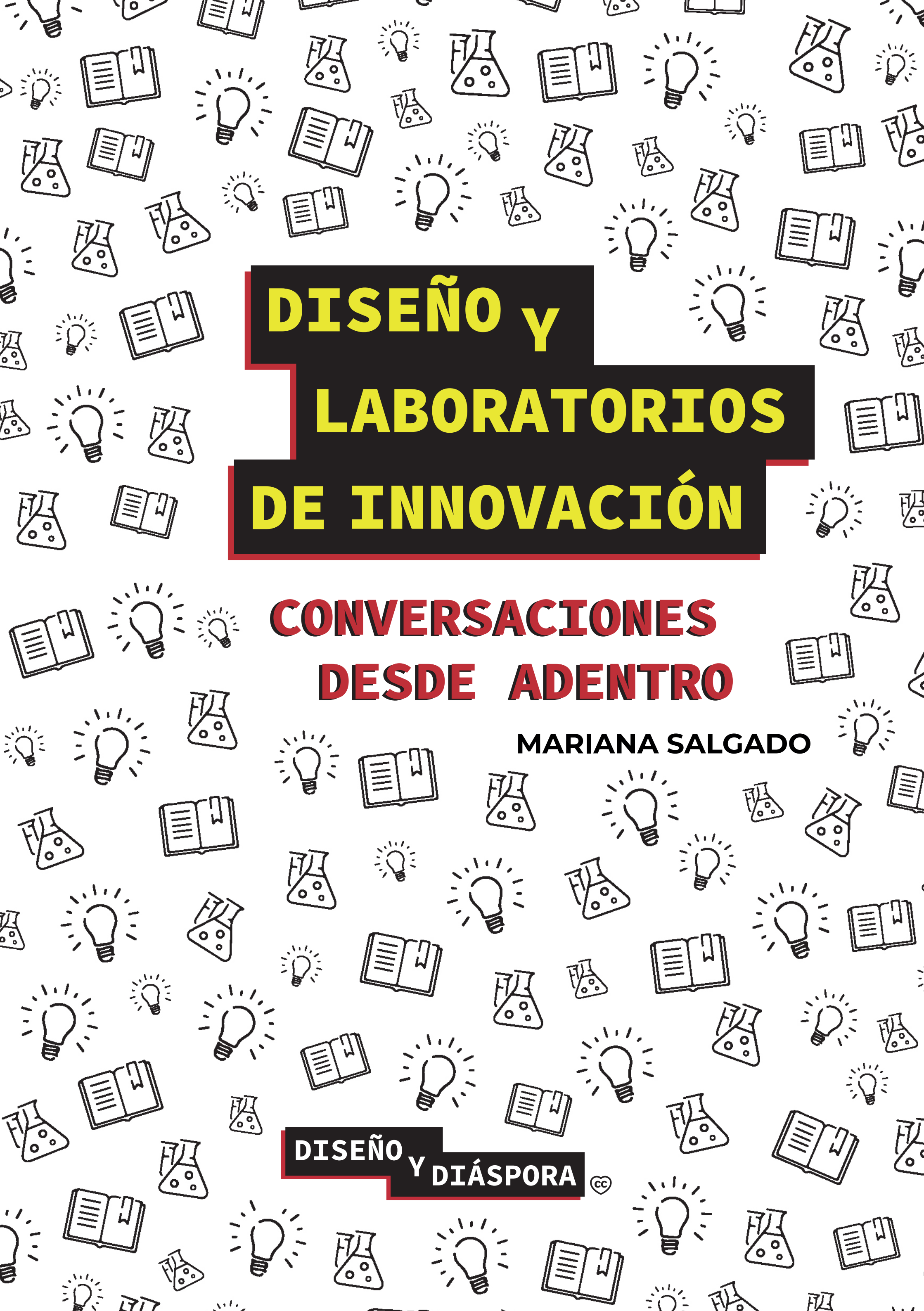


DISEÑO Y LABORATORIOS DE INNOVACIÓN

CONVERSACIONES DESDE ADENTRO

MARIANA SALGADO

DISEÑO Y DIÁSPORA

DISEÑO Y LABORATORIOS DE INNOVACIÓN

DISEÑO Y LABORATORIOS DE INNOVACIÓN

Mariana Salgado

ISBN: 978-987-88-2912-8

Publicado por
Diseño y diáspora
disenoydiaspora.org

Editado por
Mariana Salgado
Federico Vaz
Santiago Joaquín Garcia
Lea Roca Roldos

Diseñado y maquetado por
Jessica Erizalde
Lea Roca Roldos

Ilustraciones por
Manuela Ñiquen

Impreso por
Cooperativa Esquina Libertad
Valentín Virasoro 1651, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Primera edición: Noviembre, 2021
Primera impresión en Argentina: Diciembre, 2021

A los y las que apuestan
a un diseño abierto,
honesto, justo y accesible.

Sobre la autora

Mariana Salgado (1971) nació en Buenos Aires, Argentina, y desde hace 22 años vive en Helsinki. Trabaja como diseñadora de servicios en el Ministerio del Interior de Finlandia y es parte del laboratorio de innovación y diseño Inland Design que se dedica a diseñar políticas públicas. Cursó un doctorado en Diseño de Medios, especializándose en cómo hacer de los museos espacios más democráticos. En sus ratos libres, realiza el podcast *Diseño y diáspora*, en el que rescata experiencias de su disciplina vinculadas con la acción social. Los proyectos laborales que más le apasionan son aquellos en los que puede interactuar con poblaciones vulnerables, pensando en un futuro mejor con imaginación y creatividad.

Índice

El caballo de Troya del diseño en el Estado

Escuché la voz de Mariana por primera vez en noviembre de 2018, cuando me compartió su podcast. Según me comentaba, lo acababa de sacar del horno: "está calentito"- me dijo. Todavía no nos conocíamos, pero dos meses más tarde me haría una entrevista para su episodio número 18.

Doscientos cincuenta episodios más tarde, escuchar a Mariana se ha convertido para mí (como para muchas personas alrededor del mundo) en la cita obligada de cada semana. Lo mejor de haberla conocido es que, a través de Diseño y diáspora, nos acerca de una manera tanto reflexiva como íntima a quienes día a día se dedican a diseñar como forma de vida. Íntima porque nos revela una charla que por su calidez no parece una entrevista. De golpe, una conversación de a dos se transforma en pública y podemos escuchar las voces de otros diseñadores. Este libro compila las voces de diecisiete profesionales del diseño que desde distintas partes del mundo nos cuentan cómo operan en el ámbito de los laboratorios de gobierno.

En la última década y media, el diseño se ha convertido en un elemento central para algunas organizaciones públicas, empleando diseñadores e introduciendo nociones de pensamiento de diseño dentro del gobierno. Claro que el diseño no es nuevo para el estado. Desde monedas y billetes, formularios, unifor-

mes, cartelería vial, mobiliario urbano, y una infinidad de aplicaciones que hacen a la interacción con la ciudadanía y vuelven tangible su presencia, el diseño (más o menos profesionalmente) es identificable en varios niveles de la administración pública. Sin embargo, en la actualidad, se implementan varios enfoques basados en diseño dentro de la formulación de políticas y servicios públicos como resultado del creciente reconocimiento de su capacidad para abordar y ayudar a la comprensión de problemas sociales complejos.

En gran medida, esto se debe a la utilización del diseño a nivel estratégico en organizaciones del sector privado que buscan innovar sus operaciones y su oferta para seguir siendo competitivas. Sin embargo, su introducción para fomentar la innovación dentro del sector público (donde operan otros valores y lógicas) es un fenómeno mucho más reciente y con mucha menor evidencia disponible. Esta promesa de innovación ha dado lugar a un rápido crecimiento de laboratorios de gobierno operando a distintos niveles del aparato estatal. Hoy en día, pueden encontrarse alrededor del mundo con diversos mandatos y estructuras organizacionales, pero compartiendo la idea fundamental de permitir y fomentar la experimentación y la participación ciudadana.

Es en ese sentido que, la contribución de las entrevistas de Diseño y diáspora para quienes forman parte y diseñan desde el sector público, es sustantiva, principalmente, porque visibiliza un nuevo terreno en el que este campo disciplinar ha penetrado. Asimismo, nos acerca a las problemáticas que surgen de introducir aproximaciones de diseño en el sector público y especulan sobre las maneras de avanzar en ese terreno. Por eso, esto no es un libro para diseñadores, sino para todos los que trabajamos en relación a la innovación en el sector público.

Lo que resulta importante resaltar es que, al tratarse de un terreno nuevo, no existen cursos ni recetas sobre cómo utilizar el diseño en el sector público. Tal es así que la mayoría de quienes allí trabajan están efectivamente empujando los límites de la disciplina, mientras adaptan y crean nuevas herramientas y métodos para hacer diseño en el sector público. Durante mi investigación de doctorado, pude observar cómo en el desarrollo de políticas y servicios innovadores la mentalidad con la que se enmarcan los problemas públicos a atender es, muchas veces, más relevante que las herramientas y métodos empleados para hacerlo. Es decir, existen una serie de características asociadas al llamado 'pensamiento de diseño' que son clave para una introducción exitosa de las aproximaciones de diseño más allá de métodos específicos. Más concretamente:

El enfoque centrado en las personas: implica priorizar la comprensión de los comportamientos, necesidades y valores de las personas como principios rectores para resolver los problemas que les afectan. No se trata de lo que el/la diseñador/a cree, sino de descubrir las necesidades reales de los individuos de manera participativa. Esto se ve claramente en la entrevista a Pablo Fernández Vallejo y

Manuel Lopez Manfré donde resaltan la importancia de la comprensión del comportamiento en las políticas públicas del laboratorio de gobierno en Argentina.

La orientación al aprendizaje: reflejado en el entusiasmo y deseo de adquirir nuevos conocimientos. Esto también significa la búsqueda activa de nuevos contextos de los cuales aprender y el cuestionamiento de los marcos existentes. Se lleva a cabo, principalmente, a través del aprendizaje práctico que consiste en la formulación de hipótesis, observaciones, pruebas, ensayos y validación. Esto se ve representado en el libro en la entrevista a Isabella Brandalise cuando cuestiona las maneras de hacer en el gobierno, proponiendo, en cambio, la incorporación del diseño crítico y especulativo como parte del hacer de laboratorios de gobierno.

Apertura a diferentes perspectivas/diversidad: significa la inclusión de diversas perspectivas externas a lo largo del proceso. También implica apertura hacia las personas y sus ideas independientemente de sus habilidades, experiencia o jerarquía. En la práctica, esto se refleja en la búsqueda de colaboración y conocimientos más allá de las fuentes habituales. En el caso de la entrevista a Paola Parra, el tema de la diversidad se expresa con claridad cuando ella trae el caso de un censo nacional en Colombia que necesita ser diseñado teniendo en cuenta perspectivas de inclusión.

Practicar la empatía: entendida como la capacidad de comprender un problema desde múltiples perspectivas, con una actitud abierta, evitando preconceptos y, en última instancia, creando vínculos de confianza con las personas para comprender sus comportamientos. El tema de la empatía en esta serie de entrevistas es abordado por Javier Arteaga quien nos cuenta cómo se crean estos vínculos y, a la vez, diseña herramientas para fomentar la empatía en procesos de diseño.

La voluntad de experimentar y aprender de los errores: indica una inclinación por la toma de riesgos para permitir una exploración profunda de las condiciones de una situación problemática, independientemente de cuán poco ortodoxas puedan parecer para el contexto. Además, implica asumir el riesgo de fracasar y fallar, ya que la toma de riesgos es una necesidad para alcanzar la innovación. En la entrevista con los representantes del laboratorio de aceleración del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo aparece el tema de la experimentación y la posibilidad de fracasar. Incluso, tienen en el equipo de ese laboratorio el rol de 'jefe de experimentación'. Ellos explican la lógica de la experimentación en su entrevista.

Las entrevistas aquí compiladas dan cuenta, a través de ejemplos y anécdotas, de cómo estas mentalidades son parte fundamental del trabajo en los laboratorios de gobierno. Anteriormente, señalé algunos ejemplos, pero seguramente los/as lectores/as encontrará muchos más, ya que todos estos son temas recurrentes en el trabajo de los entrevistados. Del mismo modo, resulta claro

que la introducción del diseño en el gobierno no puede recaer únicamente en los diseñadores. Se requieren entonces programas de capacitación en diseño específicos para los formuladores de políticas, para equiparlos con estas habilidades y mentalidades, ya que estos no son necesariamente los rasgos más comunes entre ellos. En una línea similar, la adopción del diseño en el gobierno se encuentra con la resistencia de las estructuras existentes debido a las diferencias culturales entre ambas comunidades de práctica.

Dicho esto, también es importante destacar que se necesitan herramientas y técnicas de diseño específicas para intervenir en el sector público. En particular, para dar cuenta de los dilemas políticos asociados con la formulación de políticas. A falta de programas académicos que aborden estas temáticas, los laboratorios, y los y las diseñadoras trabajando en ellos, han sido y siguen siendo claves en la capacitación de servidores públicos y en la transmisión de estas mentalidades.

Por otro lado, la integración del diseño en el desarrollo de políticas y servicios públicos juega varios roles para el logro de la innovación. En primer lugar, analiza el proceso desde una perspectiva integradora, reuniendo todas sus etapas desde el encuadre del problema hasta la implementación de la solución diseñada. En segundo lugar, se propone la iteración sistemática de la solución propuesta a lo largo del proceso, realizando así una evaluación continua, en lugar de una etapa separada al final del ciclo. En tercer lugar, busca transformar situaciones problemáticas en preferidas al comprender cómo la ciudadanía experimenta estos problemas y cómo imaginan un escenario de mejora.

Asimismo, se puede decir que el diseño juega un papel en la innovación del sector público como modo de investigación. Esto significa que el diseño presenta la capacidad de facilitar, navegar y capturar conocimientos que, al ofrecer nuevos entendimientos situados de los problemas públicos, contribuye a desarrollar marcos que habiliten nuevas soluciones. A diferencia de otras formas de investigación, la naturaleza pragmática del diseño implica, por supuesto, la interrogación de la realidad pero también el afán por actuar sobre ella. En particular, vemos cómo en estos procesos se busca traer al frente las voces y la participación de las personas típicamente excluidas en el proceso de diseño de políticas y servicios, cuya contribución al diálogo público habilita soluciones creativas e innovadoras.

En suma, los laboratorios de gobierno operan como un vehículo para la introducción de aproximaciones de diseño en el quehacer público. A su vez, los y las diseñadoras en estos laboratorios tienen un rol clave en el cambio de las lógicas de trabajo de las y los servidores públicos. Para integrar con éxito el diseño en la formulación e implementación de políticas y servicios públicos es necesario inculcar características específicas del pensamiento de diseño, incluyendo algunas de sus mentalidades, en la cultura de la función pública, así como desarrollar métodos y herramientas específicas que contemplen estas realidades. Por

último, el diseño juega un papel en el desarrollo de políticas y servicios públicos innovadores al indagar e incorporar diversas voces al diálogo, ofreciendo nuevos entendimientos y reformulando así los problemas públicos.

Agradezco a Mariana por la invitación a participar de este libro y a las y los entrevistados por compartir con nosotros sus experiencias y conocimiento. Leer estas entrevistas contribuye a entender el espacio de acción de cada entrevistado/a, a su vez, el rol del diseño en el sector. Espero que esta compilación les ayude a expandir y debatir las reflexiones aquí planteadas y generen nuevas para seguir enriqueciendo este nuevo espacio de diseño.

Federico Vaz

Introducción

El libro *Diseño y laboratorios de innovación* es una selección de las entrevistas del podcast *Diseño y diáspora* que fueron realizadas y publicadas en audio entre noviembre del 2018 y noviembre de 2020. Estas conversaciones describen la labor en diseño de profesionales hispano y lusohablantes en laboratorios de innovación, mayormente de Latinoamérica. Se trata de profesionales que trabajan en gobiernos municipales, nacionales o regionales, en la universidad o en el tercer sector.

Este libro es parte de una serie que se editará tomando como base las entrevistas del podcast. Concretamente, es el segundo, y viene a continuación de *Diseño y salud*. A lo largo de estas páginas, la propuesta es indagar en el aporte del diseño a los laboratorios de innovación. A partir de ese objetivo, las entrevistas dan a conocer proyectos innovadores; cómo se insertan e interactúan en el contexto del laboratorio; la forma en que trabajan sus creadores; y cuáles son sus principales reflexiones sobre el campo laboral. En síntesis, cómo se teje la intersección entre dos ámbitos: el gobierno y el diseño.

La visión de quince hacedores está plasmada en esta compilación. En cada entrevista hay, por lo menos, un diseñador de servicios, estratégico o de experiencia, arquitectos o investigadores en diseño abriendo espacios de participación a la ciudadanía y trayendo nuevas maneras de hacer o influenciar políticas públicas a través de sus proyectos. Para la mayoría de las y los entrevistados el sector público no fue su primer trabajo, sino que llegaron allí luego de trabajar en el privado. En ese ámbito el diseño demostró su contribución, incluso en la implementación de diseño como estrategia y para pensar el futuro de las organizaciones.

El tema me convoca porque trabajo como diseñadora de servicios en el Laboratorio de innovación y diseño, Inland design, en el Ministerio del interior de Finlandia. Fue por eso que hacer estas entrevistas fue una manera de ponerme al día sobre lo que pasaba en otros laboratorios en el mundo, comparar roles y áreas de intervención del diseño y, por sobre todo, aprender de mis pares en el mundo hispano y luso hablante.

Hacer estas entrevistas y comentarlas en el podcast me permitió hacer esa metareflexión de pensar sobre mi trabajo de manera transversal y en diálogo con otros y otras. A veces, también fue una inspiración para hacer cosas de manera diferente. En las conclusiones de la entrevista con Isabella Brandalise, por ejemplo, cuento que la charla me llevó a trabajar con diseño especulativo y apostar a la creatividad de los funcionarios públicos.

En varios casos, aprovecho estas entrevistas para contar cómo trabaja mi equipo, y de qué manera el mismo tema aparece en otro contexto. Creo que estas comparaciones sirven para entender mejor las similitudes y diferencias que se proponen desde el diseño cuando el contexto varía. También, intento desmitificar que el pasto es más verde en este hermoso país nórdico donde vivo, comparando cómo es el día a día de una diseñadora, con sus frustraciones.

Lo que hago es innovador, y a nivel ministerial todavía no hay muchos otros diseñadores con roles estratégicos en Finlandia. A esto se le agrega la característica especial de ser una inmigrante latinoamericana y diseñadora en la diáspora que trae no solo otras metodologías de trabajo, sino también una perspectiva diferente por venir de una cultura diferente. Y como la diferencia es una parte clave de mi vida cotidiana acá, decido construir redes con mis colegas, en Latinoamérica y en la diáspora.

Es una manera de no sentir que estoy sola, haciendo algo raro, sino acompañada y acompañando a otros y otras que comparten el desafío de innovar. Federico Vaz nos dice en su entrevista que los diseñadores somos operadores políticos. En muchas entrevistas sale el tema de las redes, donde cada una participa. Elegir de qué redes participamos y ayudamos a construir también es una forma de ser operadoras políticas. Ayudar a construir la red de trabajadores de diseño hispano y luso parlantes, a través de escucharlos en estas entrevistas es mi apuesta.

Con frecuencia invito a mi trabajo a otros colegas para que destaquen el valor del diseño en su organización. Por alguna razón extraña, si lo dice un o una especialista de otra organización tiene más valor y peso que si lo decimos quienes estamos dentro. Demostrar el valor del diseño en el sector no es algo que pueda hacer una sola persona, aunque cada uno lo intenta en su organización. Juntar estas voces en este libro es una manera de apoyarnos mutuamente y entender que el valor del diseño lo construimos juntos, de manera colaborativa. Sólo colaborando, conociéndonos y escuchándonos vamos a poder legitimar la

presencia del diseño en el sector público de manera estratégica y a largo plazo.

Esta publicación no se trata de una mera reproducción de las entrevistas en otro formato. Aquí se presentan sólo aquellas que abordan el campo de la innovación en el sector público y no se presentan en orden cronológico, sino que se agrupan en tres capítulos de acuerdo al tema central de cada conversación: Innovación y políticas públicas, Metodologías en contexto y el proceso constitucional chileno. En cada uno de estos apartados se cruzan voces, proyectos, metodologías y perspectivas. De esta manera, se construye un nuevo y complejo relato que permite comprender cómo el diseño aporta a este sector, a través de ejemplos concretos.

Innovación y políticas públicas es un capítulo dedicado a entender cómo nuevas maneras de hacer pueden influenciar las decisiones sobre lo que hacemos en el sector público. Varios de las y los entrevistados se dedican a promover y generar contextos de innovación desde el diseño. Nicolás Rebolledo nos revela los pilares sobre los que se construye el laboratorio de innovación en Chile. Oscar Díaz, desde el mismo laboratorio, expande el alcance al contarnos proyectos concretos que se hicieron en este contexto y su rol como diseñador. Más adelante, Caio Werneck nos permite adentrarnos en un laboratorio de un gobierno municipal, en la ciudad de San Pablo, explicando cómo piensan e implementan innovación. Finalmente, Federico Vaz, propone una interpretación desde su rol de investigador en diseño, dedicado a entender a los laboratorios de gobierno.

Metodologías en contexto es un capítulo que nos muestra el interés y la necesidad de explorar nuevas maneras de hacer política pública en el sector. Todos los entrevistados proponen nuevas metodologías y las van probando en sus respectivos contextos. A la vez, parte de sus trabajos consiste en identificar espacios y momentos de intervención para usar esas metodologías. Alessandro Rancatti construye herramientas que permiten implementar diseño en relación a diferentes temáticas estratégicas de la Unión Europea. Christian Parra, Gustavo Setrini y Mónica Rios Borón se refieren a las metodologías de trabajo en un laboratorio de aceleración del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Javier Arteaga, incansablemente, ofrece a diferentes laboratorios regionales nuevas herramientas para beneficiarse del pensamiento de diseño (design thinking) en el contexto latinoamericano. Jody Parra nos cuenta la forma en que su equipo implementó un piloto en el laboratorio en Colombia. Pablo Fernández Vallejo y Juan Manuel Lopez Manfré nos hablan de su método de trabajo "del territorio al escritorio" y de transferencia de conocimiento en el laboratorio de gobierno argentino. Paola Parra cuenta un proyecto de censo, hecho desde un laboratorio de innovación en la universidad, en colaboración con la Dirección Nacional de Estadística de Colombia. Isabella Brandalise nos expande las posibilidades de creatividad en el sector público al contarnos cómo usa metodologías basadas en futuros especulativos en la administración pública brasilera.

Todas y todos están trayendo nuevas maneras de hacer las cosas, en un sector con poca inercia a la renovación. Muchos traen de la mano metodologías de investigación cualitativas que son nuevas en este contexto. Por eso, al compilar las entrevistas y entender el tipo de resultados que aparecen de estas nuevas maneras, entendemos también cómo los procesos innovadores indefectiblemente facilitan y motivan soluciones transformadoras.

Por último, presentamos un panel, una discusión sobre el proceso constitucional chileno y la posible contribución del diseño a este debate. En este capítulo los cinco invitados nos cuentan proyectos, pero también se aventuran a intercambiar opiniones sobre una transformación que estaba recién en sus inicios al momento del evento. Pensar los futuros posibles es un área de intervención de los diseñadores en el gobierno y, en este caso, cuando se trata de un proceso complejo y largo, quisimos entender cuál podría ser el aporte del diseño.

Algunos trabajadores y trabajadoras en diseño que aparecen en esta publicación apuestan a construir redes entre hispanohablantes en Latinoamérica, como es el caso de Javier Arteaga. A pesar de que mi trabajo en el ministerio no me permite esto, lo hago en mi tiempo libre, a través del podcast y de este tipo de publicaciones. El primer paso para empezar a colaborar regionalmente es entendernos mejor, escucharnos y leernos. El segundo, quizás, es entender que toda colaboración debe ser diseñada y que incluso elegir con quien colaboramos es una decisión de diseño. Fueron nuestros propios oyentes, a través de sus sugerencias, quienes nos impulsaron a transformar algunos episodios del podcast en un libro. Sigue siendo hoy en día el texto escrito una manera más accesible de buscar información y el formato de entrevista una manera amigable de conocer el trabajo de un equipo. A través de la colaboración con nuestros oyentes y prestando atención a sus deseos, Diseño y diáspora va a crecer. Contar historias de diseño que valgan la pena de manera accesible es el objetivo, y para cumplirlo necesitamos explorar nuevos formatos y no quedarnos sólo en el podcast. Es en la cruza de formatos, colaboraciones y nuevos espacios de intervención que estas historias van a volar y también traspasar regiones. Hay muchas ideas en otros lugares que podemos copiar, contextualizar, adaptar y apropiarnos.

Sin embargo, a los que trabajamos en diseño muchas veces nos cuesta documentar nuestro quehacer cotidiano. Ocurre que sólo con trabajo bien acreditado tenemos elementos para una reflexión. Este libro es justamente un intento de documentar el trabajo de diseño en un ámbito nuevo como son los laboratorios de innovación. Está pensado no sólo para investigadores, sino para un público amplio, interesado por la contribución del diseño al sector.

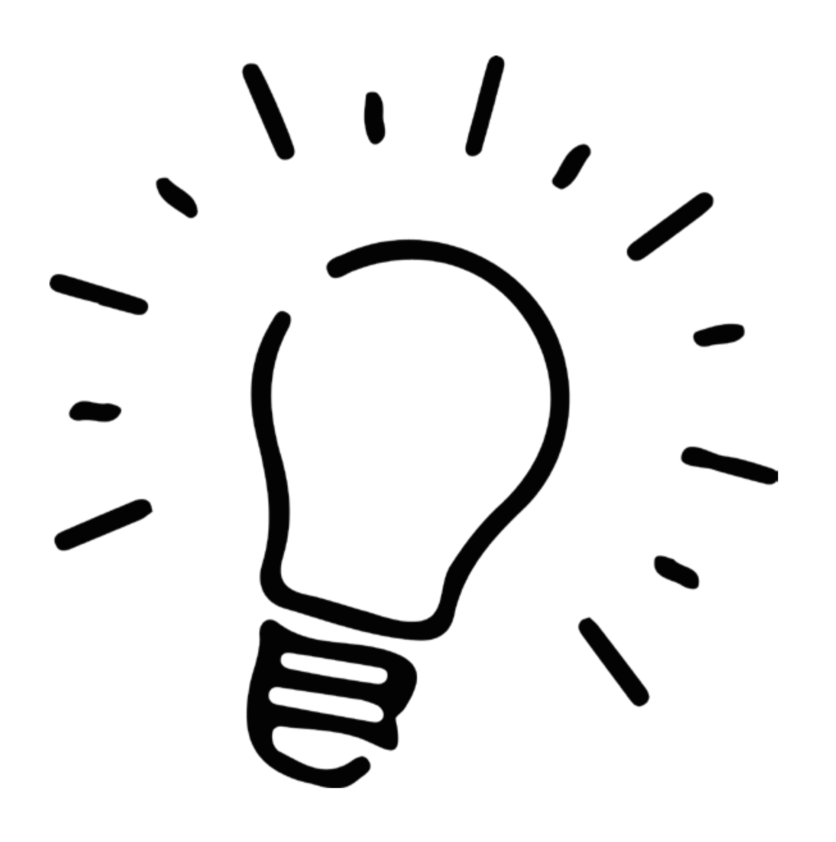
Diseño y laboratorios de innovación se lee de manera ágil y amena, pero también permite escuchar los episodios originales a través del código QR que aparece al pie de cada entrevista. Es una forma no sólo de ampliar los contenidos aquí

publicados sino también de conocer a los protagonistas a través de su voz, sus inflexiones, sus modismos y tonadas locales.

Las conversaciones aquí reunidas cruzan disciplinas pero también territorios. Trazan puentes culturales, apostando al enriquecimiento que aporta la diversidad. En estas páginas se pueden leer historias asentadas en realidades tan diversas como Chile, Argentina, Colombia, Brasil, Paraguay y la Unión Europea. Este trabajo se propone divulgar conocimientos y propiciar la contribución sin fronteras. Parece cada vez más evidente que la pospandemia impondrá un momento de mayor colaboración y conexión. Sea lo que sea que nos depare el futuro, hay una cosa que es segura: al igual que lo hacían nuestros antiguos antepasados alrededor del fuego, seguiremos conversando con los otros miembros de la tribu para entender mejor el mundo que nos rodea y los desafíos que nos plantea cada día.

Mariana Salgado

Innovación y políticas públicas





Escuchala en Spotify
Episodio no. 24
Políticas públicas en el laboratorio de innovación de San Pablo (Brasil)

Caio Werneck

Políticas públicas en el laboratorio de innovación de San Pablo

6 | 05 | 2019

Caio Werneck tiene experiencia como gestor público y consultor en diseño estratégico para gobiernos y organizaciones de interés público. Su trabajo combina sensibilidad y método para apoyar a equipos, organizaciones y ciudades a actuar, reflexionar y aprender colectivamente sobre los retos de nuestro tiempo. Ha participado en la implementación de diferentes agendas de transformación de la administración pública brasileña en los últimos diez años, y ha colaborado con programas y experimentos de gobiernos locales y federal, buscando contribuir para el desarrollo del ecosistema de innovación pública en Brasil y América Latina.

Con una formación interdisciplinar y pensamiento sistémico, Caio ha trabajado en varios temas de políticas públicas, tratando de cerrar brechas: entre la investigación y la práctica; entre lo urbano y lo rural; entre el gobierno y la ciudadanía. A partir de este interés, se ha acercado a prácticas colaborativas de diseño y gobernanza, involucrándose en agendas de innovación y democracia digital, tema central de los proyectos en los que ha participado. Caio tiene un máster en Políticas Públicas por la Hertie School, es especialista en Design Thinking por el Hasso Plattner Institut y es licenciado en Administración Pública por la Escuela de Gobierno de la Fundação João Pinheiro.

¿Cómo te acercaste al diseño?
Soy uno de esos funcionarios públicos que en los últimos años han intentado cambiar el funcionamiento del sector público desde una perspectiva influenciada por el diseño. No soy un diseñador de formación, en realidad, estoy formado en la administración pública. Estudié en la Fundação João Pinheiro, en la Escuela de Gobierno en Minas Gerais. Hice una maestría en Políticas Públicas en Berlín, donde me involucré en otros tipos de proyectos conectados al diseño. Trabajo en intersecciones del diseño con políticas públicas. He actuado en distintas organizaciones del sector público y desde ahí intento diseñar procesos, estrategias y muchas veces servicios o comunicaciones públicas.

¿Y si hubiera que señalar una fecha?
Trabajaba en 2011 en un departamento que estaba en transición de una unidad de estrategia y planificación hacia una especie de laboratorio. No tenía el nombre de laboratorio de gobierno, pero hacíamos mucha experimentación. Al principio de esa transición no tenía mucha definición. Me involucré en un proyecto que se llamaba Movimiento Minas. Ese proyecto era una idea, y yo estaba ahí porque había hecho el contenido técnico sobre esa idea. En el proceso de llevar esa idea hacia un proyecto fue cuando por primera vez estuve en contacto con metodologías de diseño. A su vez, en ese mismo año fui a un taller de una diseñadora inglesa que se llama Emma Jefferies quien además de facilitar ese primer taller organizó el libro 'Design Transitions' en el cual está documentada mi primera experiencia con métodos de diseño en el gobierno de Minas Gerais. Ese fue mi primer contacto con el tema.

¿Qué es lo que te hizo seguir trabajando con estas metodologías?
Me parecieron fantásticas. La idea de traer algunos principios que están conectados con el proceso de creación es muy buena. Muchas veces, en el gobierno uno no tiene espacio mental u organizacional para crear involucrando a la gente. Tenemos reuniones que tienen un formato poco adecuado para procesos creativos. Lo que me encantó fue esa manera del diseño de tener la creación como el objetivo central. Empecé a explorar con abordajes distintos que se conectan con la creación de espacios de reflexión y aprendizaje.

¿Existe fricción al tratar de implementar estos abordajes o es algo bienvenido?
Hoy en día es algo que tiene menos fricción, ya que hubo una difusión de las metodologías de diseño, del pensamiento de diseño o design thinking. Ya no es una novedad.

¿Qué tenemos que hacer ahora para hacer algo disruptivo?
Creo que aún no hemos llegado a un punto satisfactorio. Se pone mucho énfasis en

las metodologías. En la alcaldía de São Paulo mi rol es cuidar de los métodos, soy como director de métodos. Pero lo fundamental es tener en la cabeza los principios.

Hay cuestiones sutiles de sensibilidades relacionadas con el proceso que no tienen que ver con los métodos. Estas sensibilidades no vienen solo del diseño, sino de la experiencia y del entender cómo afecta a las personas lo que uno está haciendo.

¿Cómo se diseña un proceso que tiene distintos niveles o personas involucradas? Esas cuestiones relacionadas a entender el contexto y las personas son mucho más importantes que los métodos.

Sí, estoy de acuerdo. ¿Tenés algún ejemplo en el que los principios y las sensibilidades fueron más importantes que el método en sí?
Es una buena pregunta porque la manera de convencer a la gente de hacer algo distinto nos pone en una posición en la que hay que vender métodos. Es un desafío vender cuestiones que son mucho más subjetivas como lo que te estoy diciendo. No creo que sea uno u otro.

Es verdad. Sé cuáles son los principios para el trabajo que nosotros hacemos. Por ejemplo, en mi trabajo queremos tratar de generar más transparencia y participación en la toma de decisiones. ¿Cuáles son los principios para ustedes?
Hay algunos principios más generales del diseño que tienen que ver con el reconocimiento de los momentos de divergencia y convergencia. Ver a la gente que no estaba acostumbrada a trabajar de esa manera y ahora lo lleva hasta sus propios proyectos es algo que tiene impacto. Sus proyectos no son de diseño, sino un proyecto normal.
Aplicando el diseño se ahorra la energía que se pierde en conflictos por no saber si se está en momentos de divergencia o de convergencia. Ese es un principio.
El otro es la orientación hacia las personas. ¿Cómo podemos en un ambiente que está direccionado hacia instituciones y reglas traer a las personas al centro de atención? Eso es algo muy poderoso del diseño. Tener en cuenta a las distintas personas que son parte de un proceso de diseño en el sector público que, por ejemplo, puede ser que sean los intermediarios. El gran desafío no es llegar hasta el final, sino trabajar bien lo que está en el medio. Creo que en la manera de personificar esos objetivos de diseño también hay un principio que después se conecta con los métodos.

Vos que trabajás con diseñadores, pero sin embargo tenés una formación en administración pública, ¿en qué te parece que los diseñadores que estamos trabajando en el gobierno nos equivocamos?
Muy buena pregunta. Creo que la combinación entre la mentalidad de un administrador público como yo -o como compañeros míos- por un lado, y del diseñador por el otro, es buena. Creo que esa combinación es la que trae poder a una orga-

nización que quiere utilizar el diseño. No es una buena idea traer un montón de diseñadores para trabajar en el sector público. Sería un error -si están solos- transformarlos en administradores públicos. Los diseñadores traen consigo un cuidado con el proceso creativo. Nos han enseñado a tener confianza en los procesos específicos; traen un encuadre de las situaciones de manera muy distinta. Los gestores públicos pueden traer más racionalidad en términos de evaluación, de monitoreo. Las dos cuestiones son muy importantes para el desarrollo de innovación pública. ¿Cómo se mide? Uno no puede saber si es el resultado o el proceso lo que genera valor. La combinación de los dos es algo que a mí me ha interesado bastante siempre en los últimos años. Creo que esos cambios están llenos de enseñanzas.

Coincido, ¿cómo es tu equipo?
Nosotros tenemos aquí personas jóvenes y de formaciones distintas como Derecho, Relaciones Internacionales, Gestión pública, Administración pública, Arquitectura, Urbanismo y Diseño.

¿Y es un laboratorio de diseño?
Si, lo llamamos 011 Lab. Es una unidad que está en el Departamento de Innovación y Tecnología. En ese departamento trabajamos con políticas de inclusión digital, por ejemplo, programas de wi-fi público y fab labs. Somos parte de una red de atención ciudadana: los canales digitales, de teléfono y presenciales son también parte de la gestión de la secretaría. Somos una unidad que está apoyando a los gestores de políticas para que tengan espacio para hacer cambios en esas políticas. Para eso, con todo el equipo que te conté, planteamos proyectos cortos, normalmente, de tres a cinco semanas. Juntamos a los equipos que trabajan en esas políticas para juntos hacer algo. El objetivo es mejorar algo, normalmente, no sabemos lo que es. Tenemos la meta de tener proyectos cortos y, desde ahí, lo que intentamos hacer es, a partir del proyecto, generar un aprendizaje colectivo que genere cambio y nuevas capacidades. Queremos que se generen nuevas miradas a los problemas.

¿Y qué pasa después de las cinco semanas? Ustedes dan vida a un nuevo proyecto y ¿quién se hace cargo del proyecto?
Nosotros no creamos proyectos nuevos a partir de la nada, sino que identificamos juntos con los gestores de esas áreas problemas que son posibles de actuar juntos. Se trata de algo que tienen que resolver ellos. Nosotros nos juntamos y entendemos mejor si eso es lo que hay que hacer. Conversamos cada semana con los equipos. No tenemos la responsabilidad de crear nuevos proyectos. Lo que sí tenemos son algunos proyectos nuevos que son más de laboratorio. Los problemas que tenemos con el abordaje del laboratorio son problemas que ya existen ahí, en el espacio de esas políticas públicas.

¿Hace cuánto tiempo que existe el laboratorio?
Es una iniciativa muy nueva, la secretaría fue creada en 2017. Ese mismo año el laboratorio fue como prototipado de algunos caminos. Hicimos un poco de investigación sobre otras iniciativas, nos conectamos con otros laboratorios, especialmente, de Latinoamérica. Al siguiente año creo que hemos empezado con una idea aproximada a lo que tenemos ahora.

¿Contrataron gente externa o eran todos de la Alcaldía que se unió en esta unidad?
Fue una unidad nueva. Tuvimos un apoyo importante del Gnova, que es el laboratorio del gobierno federal de Brasil. El Gnova surgió de una cooperación con Mind Lab, yo estuve ayudando en los comienzos del Gnova y tuvimos algunas sesiones de mentoría de Mind Lab. Pero ya no tenemos esa cooperación y ya no existe el Mind Lab.

Contame un proyecto que te haya marcado de todos los que tuvieron.
Hablamos de hacer un gobierno distinto, pero sabemos que los problemas a veces son muy básicos como tener demasiado papel. Los archivos municipales están llenos de papel. Colaboramos con el equipo que en los últimos años ha trabajado con la implantación del proceso electrónico para suplantar el papel.

Ese equipo trató con todos los tipos de perfiles de burócratas, de políticos y de gente de toda la administración municipal durante tres o cuatro años y están cerca del cien por ciento de procesos electrónicos. Estaban haciendo un reporte para la finalización de este proyecto y nos invitaron para ayudarlos a pensar en uno de los capítulos de ese reporte. Lo que hicimos fue intentar entender lo que serían los perfiles de comportamiento de los burócratas con los que ellos tuvieron contacto. Ìbamos a ayudar en eso y al final construimos poco a poco una especie de compilado de informaciones, no sólo sobre los perfiles, sino sobre las estrategias que ellos utilizaron para atraer las personas que eran al principio muy resistentes al cambio. Tenemos ocho perfiles que incluyen a los que son más resistentes y a los que son, como decimos en portugués, parceiros.

¿Decir parceiros es como decir colaboradores?
Son como casi embajadores, creo que sería el término más específico. Son embajadores de la gestión del cambio en la Secretaría. Identificarlos es algo que tiene un valor que no sabíamos antes de ese proyecto. Ayudamos no sólo a escribir un capítulo para ese reporte, sino a crear una metodología para que la gente pueda construir la gestión del cambio. Es algo que es muy reciente, aún está teniendo sus difusiones internas, pero estoy seguro que va a tener mucho valor para la administración de San Pablo.

¿Ustedes mapearon quiénes son los embajadores y quiénes son los que tienen más resistencia al cambio dentro de una organización?
Identificamos los perfiles y cómo se puede trabajar con cada perfil si se quiere hacer cambios. Nos preguntamos: ¿cuáles son las estrategias para lograr el cambio? Creo que eso es central para las agendas de innovación. No es sólo intentar traer metodologías que ya están listas o que suenan bien, sino entender oportunidades de transformar algo y de involucrar a la gente que ya tiene conocimiento tácito. Este conocimiento tiene mucho valor y el diseño ayuda a materializarlo. Si logramos que la gente tenga una experiencia memorable creo que eso va a tener impacto a nivel organizacional y quizás sistémico.

¡Qué difícil!
Sí, es difícil. También tenemos ejemplos más específicos como el haber hecho prototipos con portales de servicios. Hicimos una estrategia para la construcción de ciudades inteligentes, que pone a la Secretaría no como receptor de vendedores de soluciones tecnológicas para ciudades inteligentes, sino como definidor político de lo que es una ciudad inteligente.
Una ciudad inteligente no sólo tiene apps, sensores y se apropia de nuevas tecnologías, sino que tiene que poner esas tecnologías y los procesos de innovación al servicio de la generación de cambios. En ese proceso encontramos cuatro grandes temas. El primero es reducir las desigualdades y es el tema central. Si la tecnología y la innovación no reducen desigualdades en nuestro contexto no tiene sentido. Construimos una estrategia que fue un aporte metodológico.

Ahora que Brasil tiene un gobierno cuyo objetivo no es reducir las desigualdades ¿cómo ves la continuidad del laboratorio?
Es un tema muy sensible por el nivel de incertidumbre institucional que tenemos. No tengo una respuesta que consiga saber lo que va a ocurrir en los próximos meses. Uno tiene que estar constantemente desarrollando la capacidad de leer el contexto y actuar sobre el contexto de manera muy pragmática y efectiva. Y lo que te puedo decir es que los laboratorios tienen un diseño institucional que permite agilidad para hacer eso. Tener laboratorios en las administraciones brasileñas es algo extremadamente estratégico en un contexto de alta incertidumbre y de necesidades de cambios muy fuertes.

¿Te mudaste a San Pablo justamente para trabajar en la alcaldía?
Sí, era funcionario público de carrera en Minas Gerais y desde que me uní a la alcaldía de San Pablo tuve un hueco de dos años. Hice un emprendimiento que se llamó Onda. Ya pasó, pero fue muy importante para experimentar desde fuera del sector público. Tenía el diseño como algo central. Pude desarrollar el abordaje de diseño

de experiencias; me ocupé de crear y explorar experiencias con el sector privado y con personas de la economía creativa cerca de San Pablo. Vine para la creación de ese emprendimiento, junto con mis socios, y por eso me mudé. Nuestro último proyecto fue una colaboración con Kaospilot sobre diseño de experiencias.

Y en tu portafolio, por ejemplo, dividís las estrategias, los procesos y las experiencias. A mí me pareció muy interesante esa división porque hay veces que uno puede diseñar estratégicamente un proceso o diseñar una estrategia teniendo en cuenta la experiencia. ¿Me contás de dónde salió esa división?
Está conectada con lo que te estaba diciendo y fue una reflexión que tuve el año pasado. Siempre trabajo en el nivel estratégico: he trabajado en sitios de planificación estratégica, de construcción, como te dije de las ciudades inteligentes; o en Onda. Ahí trabajé con un proyecto de una finca en la que estábamos pensando en una estrategia de transformarla en un espacio creativo, de nuevas ruralidades.

Tiene bastante que ver con el nivel de estrategia, pero mi formación y todo lo que es trabajar en el sector público me ha hecho desarrollar habilidades y proyectos que tienen que ver con el diseño de procesos. Muchas veces son procesos participativos con preguntas del tipo: ¿cómo involucrar a la gente?; ¿cómo pensar en los intereses?; ¿en qué momentos vamos a producir algo?; ¿en qué momento vamos a salir? Ese tipo de procesos siempre ha sido parte de mi trabajo. He incorporado al diseño y a la evaluación como algo central.

El tema de las experiencias tiene mucho que ver con mi trabajo en Onda. Lo que estoy pensando hoy en términos de experiencia tiene que ver con la creación de memorias y aprendizaje colectivo. Eso es lo que me importa. Si uno tiene una experiencia que es memorable, una experiencia que trae significado para las personas que participan de algo, creo que las memorias de este algo pueden ser mucho más fuertes para imaginarse el futuro o para actuar en el presente. Tener buenos registros y documentos de cosas que han pasado, sirve. Es el legado de una institución o de un proyecto.

Creo que actuar teniendo en cuenta las experiencias trae aspectos subjetivos muy importantes y, muchas veces, son dejados de lado cuando uno tiene una perspectiva muy racional. La experiencia extrae la subjetividad. El diseño de experiencias tiene que ver con eso: el cuidado de las experiencias colectivas que son diseñadas, y cómo se puede contribuir para que tengamos más justicia social a través de instituciones mejores y más fuertes. Así vamos a poder hacer los cambios sociales que necesitamos. Esta es la lógica que tienen las tres líneas de mi trabajo: procesos, experiencias y estrategias.

A mí una cosa que me cuesta en mi trabajo es el modo de posicionar a nuestro equipo para poder hacer más diseño de procesos. Nosotros podemos llevar a

cabo e implementar de una manera muy ágil proyectos que tienen que ver con la digitalización, pero cuando hablamos puramente de procesos no nos invitan a participar. ¿Qué tipo de consejos me podés dar para poder ser invitados a esas charlas?
Es una pregunta difícil y lo que te podría decir es que las interpretaciones de lo que significa 'proceso' son bastante distintas. Si te pregunto a ti como diseñadora lo que significa proceso me vas a decir algo que es muy distinto a lo que me pueda decir un ingeniero o un gestor público. Creo que el primer consejo sería entender lo que están entendiendo como proceso y los tipos de metodologías que ya son utilizadas. Ese sería el primer punto. Si uno intenta traer una lógica ya predeterminada de proceso, ahí está el primer error.
Hay que entender cómo llegar con una cabeza abierta para junto con esas personas diseñar un proceso que tenga y haga sentido para ellas. Estar abierto a utilizar los repertorios que un equipo ya tenga. Desde ahí, se puede validar un diseño que tenga sentido para todos. Muchas veces, vas a desarrollar todo el proceso con personas que ven cosas distintas y eso está bien. Las personas ven cosas diferentes pero, cuando más o menos la dirección es la misma, seguimos. El tema es cuando las direcciones son muy distintas, y ahí uno pierde mucha energía, ¿no?

Sí, una cosa que quedó sin charlar es sobre el trabajo de la finca. Estaban armando un espacio creativo en el campo. ¿Me contás ese pedacito?
Tiene que ver con mi tesis. En la maestría en Políticas Públicas me junté con dos compañeros y ahí escribimos una tesis que analizaba la sostenibilidad en espacios rurales. En principio, de esta empresa Onda. El tema son las nuevas ruralidades y uno de esos proyectos fue un prototipo para una iniciativa que se llamaba Coworking Kem. Durante una semana transformamos la finca en un espacio de coworking con Internet de buena calidad. La gente podía estar ahí trabajando, pero sin los costos de desplazamiento, de elegir dónde comer, a quién ver y ese tipo de cosas. Añadimos a su agenda un montón de tiempo extra y libre, y utilizamos ese tiempo en un programa temático. La gente que estaba ahí participando ofrecía algo para las otras personas. Tuvimos profesionales de varios campos distintos, con charlas, talleres y performances artísticas. En ese espacio la gente trabajaba y la pasaban muy bien. Fue uno de esos experimentos que hicimos para intentar probar esa idea de que es posible tener un espacio rural que no sea únicamente para el ocio, sino que sea para el ocio y el trabajo de manera combinada. Hicimos varios tipos de inmersiones en la finca. Es un lugar fantástico, tenemos los registros y es muy interesante.

Me parece súper interesante ese trabajo sobre nuevos formatos. Sobre todo porque una de las cosas que yo digo siempre es que es una pena que sólo los chicos organicen pijamadas, o sea, fiestas donde los amigos se quedan a dormir juntos. Quiero organizar pijamadas para los adultos; explorar nuevos formatos

de colaboración para trabajar o para pasarla bien juntos, que no necesariamente sea venir a cenar a mi casa e irte, que es un formato que ya conocemos.
Claro, sobre todo en un contexto donde las interacciones digitales están teniendo efectos muy negativos sobre la sociedad. Hay que crear más momentos para compartir con la gente este tipo de experiencias. Podemos, sin duda, reconectar a la gente con sí misma, con los otros y con los ambientes donde están y su naturaleza. Eso puede ser una estrategia para que la gente se desconecte de esa lógica tan mala en que ha entrado, en términos de envidias sociales. Crear conexiones más próximas ¿no?

Si, suena interesante. ¿Qué te ves haciendo en cinco años?
Me veo conectado con el tema del impacto de la tecnología y los modelos de organizaciones para resolver retos colectivos. Se puede hacer eso desde distintos lugares en términos de organizaciones. El gobierno es un contexto específico para hacer experimentación con procesos de innovación. Es siempre muy saludable hacer transiciones entre el sector público y afuera. Uno gana perspectiva y capacidad de generar impacto. Tengo eso como norte en mi carrera.

¿Qué leíste o que escuchaste que te haya inspirado?
Los últimos libros que he leído son de temática catastrófica en términos de los impactos de la tecnología y la industria en nuestra sociedad. Son lecturas pesimistas.

Distopías.
Sí, lo que me anima es que hay mucha más gente produciendo contenido relevante. Hay contenido como podcasts, blogs, y cosas de ese tipo. Hay mucha gente que no está solo mirando desde una perspectiva muy negativa y despreciativa, sino que también están creando alternativas y reflexiones. Esa gente es una masa crítica que puede actuar de manera efectiva.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 47
Estrategia de innovación de un laboratorio de gobierno
(Chile/ Reino Unido).

Nicolás Rebolledo

Estrategia de innovación de un laboratorio de gobierno

12 08 2019

Nicolás Rebolledo es diseñador estratégico y de servicios basado en Londres (UK) y Santiago (Chile). Su práctica académica y profesional está enfocada en el desarrollo e implementación de procesos de innovación desde el diseño en ámbitos como servicios públicos, aceleración corporativa y economías creativas. Es arquitecto de la Universidad Católica de Chile, tiene un MSc en Emprendimiento Tecnológico de University College London (UCL) y un PhD en Diseño de Servicios en el Royal College of Art. Su práctica académica y profesional se centra en el desarrollo e implementación de procesos de diseño e innovación en servicios.

Es co-fundador de UNIT, la unidad de diseño estratégico y de servicios detrás de la primera estrategia de innovación del Laboratorio de Gobierno de Chile y fue co-organizador del Mes del Diseño 2020. Es profesor de diseño de servicios y director de Xploratory, el LiveLab del programa de Diseño de Servicios del Royal College of Art, un laboratorio de innovación en conjunto con Telefónica Alpha Health, para explorar el uso de inteligencia artificial y plataformas de servicios digitales en los ámbitos de salud mental, bienestar y felicidad.

Ha sido profesor visitante en la UCL School of Management y en el Imperial College Business School y ha trabajado como consultor independiente para diversas startups, empresas privadas, ONGs, instituciones públicas y organismos internacionales como el BID, OECD, British Council, VISA y Amazon entre otras.

¿En qué estás trabajando ahora?
Mi trabajo del día a día se centra en tres temáticas, tres áreas de interés que están cruzadas también por las dimensiones del quehacer. Tengo una empresa que acabo de armar en Chile con la cual estoy muy entusiasmado, junto con los mismos compañeros con los que iniciamos el laboratorio de gobierno en el 2014. Son Juan Felipe López, que era su director ejecutivo, Michel Zalaquett, que era su productor creativo y, recientemente se sumó Katalina Papic, quien estaba a cargo del equipo de investigación. Armamos una empresa que se llama Service Design Unit cuyo objetivo principal es hacer proyectos de diseño de servicio y expandir ese campo en Chile, mi país natal. El foco de Service Design Unit es en América Latina. Estamos actualmente trabajando con el Ministerio de Cultura en Chile diseñando una plataforma para las economías creativas, y apoyando a Bloomberg Philanthropies en la gestión y capacitación de una red de mentores para su Mayor's Challenge en todo el continente. Por último, trabajamos con varios clientes privados con los que, principalmente, hacemos innovación en servicios. La otra parte de mi trabajo está en Londres, en el Royal College of Art, donde soy profesor del Master of Arts en diseño de servicios. Ahí dirijo una plataforma en políticas públicas, donde básicamente hacemos proyectos con instituciones públicas, diseños de servicio y diseño estratégico.

Vamos despacito, contanos de la plataforma de políticas públicas. ¿Son colaboraciones entre cursos y diferentes organizaciones del sector público, como ministerios, municipalidades? ¿Cómo funciona la plataforma?
Antes de contarte cómo funciona la plataforma quiero darte un panorama de cómo funciona el programa de diseño de servicios. Básicamente, es un programa de dos años, una maestría en arte en el Royal College of Art. Es una escuela que sólo tiene posgrados. Esta maestría es un programa de dos años donde todo es práctico. Se hace a través de proyectos en un estudio como antiguamente era Bauhaus. Y sobre eso tenemos módulos que son con charlas, seminarios, clases, y talleres. Los estudiantes hacen alrededor de seis o siete proyectos en esos dos años.

La plataforma de políticas públicas e innovación social provee oportunidades a los estudiantes para hacer proyectos. Armo asociaciones con instituciones públicas y privadas, aunque la mayoría de los casos tienen que ver con problemas públicos. Coordino los distintos módulos académicos que se dictan para apoyar el desarrollo de estos proyectos. Me preocupo porque tenga sentido, invitando expertos externos a hablar de ciertos temas relacionados a un proyecto o varios. A lo que más me dedico es a ayudar a los estudiantes a desarrollar proyectos que colaboren con clientes reales en ministerios y otras instituciones públicas. Esto está relacionado con mi trabajo de investigación que hago también acá. Esta es la tercera cosa. Es un proyecto sobre salud mental, servicios digitales e

inteligencia artificial. Se trata básicamente de desarrollar servicios basados en datos. Es un trabajo que se vincula con el enseñar pero que es más que nada investigación. Hacemos diseño de servicios como parte de la investigación. Entonces, me divido en esas tres dimensiones.

Este último proyecto está tomando fuerza por lo que próximamente se integrará mi trabajo con lo público y en salud dentro de un mismo paraguas, ya que los métodos son muy similares. Esto se llamará Xploratory y lo hemos definido como el 'live lab' o el laboratorio vivo del programa de Diseño de Servicios.

¿Qué diseñan en salud mental?

Nuestro modelo consiste en juntar cuatro tipos de metodologías: planificación de escenarios, diseño especulativo, diseño de servicios y diseño de productos digitales. Hacemos investigación con la industria, en este caso, con Telefónica Alpha Health que es un centro dedicado a explorar el futuro de los servicios digitales en salud.

Nosotros diseñamos desde visiones (service visions) que son como escenarios ideales sobre los cuales uno podría usar, por ejemplo, inteligencia artificial. Estamos desarrollando MVPs (productos mínimo viable) con pequeños proyectos pilotos de servicios. Los testeamos con usuarios. La investigación que estamos haciendo parte, desde los escenarios más generales del servicio, hasta describir cómo eso se vincula al desarrollo con un producto. Describimos la tecnología y comprobamos que sea posible. Mi interés como investigador es en el fondo bien metodológico. ¿Cuáles son los componentes del diseño que nos permiten crear un modelo de innovación más amplio y comprensivo? ¿Cómo vamos desde la visión del problema al producto?

Estos procesos de innovación son colaborativos y no los diseñan solos, sino que médicos, enfermeros y pacientes son parte de la ecuación. ¿No?

¡Claro! Cuando digo salud no me refiero necesariamente al ámbito clínico. Nosotros estamos trabajando en el bienestar. No trabajo ni con pacientes, ni con doctores, ni con enfermeros. Es sobre el bienestar general. Nos interesan temas como estrés, ansiedad o aislamiento. No son soluciones para gente enferma, sino que tiene que ver con la prevención. El proyecto en el que estoy a cargo ahora es sobre cómo el diseño de servicio puede explorar visiones para aumentar la resiliencia en salud mental. La empresa de telecomunicaciones para la que trabajamos quiere agregar valor en el futuro imaginando qué tipos de servicios basados en el aprendizaje compartido, el aprendizaje profundo o en inteligencia artificial, se pueden desarrollar. Ellos podrían dar esos servicios para ayudar a las personas a aumentar la autonomía (agency) con respecto a su salud, felicidad o bienestar.

¿Sería que la gente se apropie del conocimiento alrededor de la salud?
No es exactamente eso, sino, por ejemplo, el setenta por ciento de las enfermedades que impactan en el sistema de salud son crónicas. De ese setenta, el sesenta son enfermedades que uno se causa a sí mismo como dormir mal, estar estresado, fumar, beber, etcétera. Bajo esa perspectiva, hay mucho lugar para que nosotros podamos cambiar esas conductas. Queremos investigar cómo ayudar a la gente a dejar de fumar, a dormir mejor, a manejar mejor el estrés. Ese es el concepto, en general, de resiliencia en salud mental. Muchos de los problemas de salud mental son producidos por el entorno, por las dimensiones sociales en las cuales se está involucrado, y por el tipo de conducta que uno desarrolla. Nosotros estamos investigando qué servicios digitales, principalmente, podríamos desarrollar para que las personas con estos problemas puedan cambiar esas conductas.

En el área metodológica estamos mezclando el diseño especulativo para diseñar futuros servicios donde la tecnología podría estar más avanzada. Con estos métodos pensamos en las consecuencias y en las futuras enfermedades mentales. Es un trabajo de previsión y construcción de escenarios, de entender tendencias. La salud mental está asociada a la relación que tengo con otras personas, con mi dinero, con el consumo, con el trabajo, con mi espiritualidad, y así. Estamos trabajando escenarios futuros que relacionan esas distintas dimensiones que a la vez están afectadas por tendencias sociales, culturales, políticas y el desarrollo de la tecnología. Una vez que armamos el escenario construimos la descripción del problema (brief) y sobre este problema usamos el diseño de servicio para crear visiones futuras.

Por ejemplo, en el futuro mi relación con el dinero va a estar muy mediada por la desigualdad social y los cambios medioambientales. Después, describimos un futuro servicio y lo pensamos como un emprendimiento de una startup. Estamos juntando distintas metodologías para imaginar y prototipar servicios que potencialmente podrían resolver ese problema inicial.

¿La idea es que van a terminar creando nuevas empresas que puedan llegar a ofrecer estos servicios?
Exacto. Y lo interesante para nosotros como investigadores es hacer un arco, para especular con el futuro y volver al presente para evaluar si esa visión, ese nuevo servicio, es deseable, factible y viable hoy en día. Mi principal interés es el metodológico. Este proyecto se estructuró en cuatro fases: (1) Visualización de escenarios, (2) Exploración de visiones de servicio futuras, (3) Diseño de propuestas de valor y (4) Implementación de servicios en vivo. Siguiendo el enfoque de investigación-acción, cada una de las fases del proyecto comprendió un ciclo de planificación, actuación y reflexión apoyando el desarrollo de un

banco de ideas y métodos. Lo interesante es que a lo largo de 30 meses y con la participación de más de 120 diseñadores asociados y estudiantes del programa, logramos montar un embudo de innovación que generó 92 escenarios, 56 visiones de servicio, catorce propuestas de valor probadas y lanzó cuatro productos mínimos viables. Eso llevó a la creación y soporte de dos nuevas empresas para desarrollar y comercializar aún más las ofertas de servicios en asociación con RCA y Alpha Health.

¿Cuál podría ser un ejemplo de estos servicios que generaron?
Uno de los servicios que lanzamos y que hoy está en el App Store se llama HOLD. Se trata de una aplicación que te permite guardar tus pensamientos y volver a ellos ayudando a un proceso de autorreflexión. Este servicio se basa en un hallazgo de nuestra investigación de usuarios donde apareció con fuerza que uno de los problemas de la ansiedad es la cantidad de pensamientos que a veces nublan nuestra mente. Este servicio es un prototipo para identificar si tener una válvula de escape para sostener -de ahí hold- tus pensamientos podría servir para fortalecer la terapia. En ese sentido, está pensado para que sea un apoyo terapéutico no como algo en sí mismo.

¿Cuánto tiene de participativo el trabajo especulativo que hacen?¿Hacen talleres o entrevistas con diferentes tipos de personas que pueda testear esas visiones o prototipos?
No es un proceso participativo propiamente dicho. Es más bien un proceso de innovación abierta donde la colaboración se da por el proceso de imaginación colectiva, y un proceso de diseño centrado en los usuarios donde el desarrollo se basa en el vínculo con ellos. Si bien es un proceso muy de involucramiento con usuarios y personas, no lo consideraría participativo en el sentido de que no estamos integrando distintas miradas a la resolución de un único problema. Más bien es colaboración abierta porque estamos creando una comunidad de prácticas en torno al proceso. Involucramos a mucha gente, pero cada equipo siguió un proceso particular guiado por un marco metodológico general.

En términos del desarrollo de los servicios es un proceso de cara a las personas, porque es un proceso con los usuarios. Hacemos entrevistas, talleres, tenemos ciertas herramientas digitales de investigación de usuarios, pero no buscamos la creación de una relación con la comunidad a largo plazo. Es bien distinto al trabajo que hacemos con instituciones públicas. Ahí sí hacemos procesos participativos porque lo que se busca es ocupar diseño para reconstruir relaciones entre Estado y ciudadanía. Y es interesante que lo plantees porque me parece que el diseño centrado en las personas y en la colaboración no es lo mismo que el diseño participativo. El diseño participativo va más allá.

Pasemos a otro tema. ¿Hiciste tu doctorado sobre el trabajo que hicieron en el laboratorio del gobierno de Chile?
Sí. Eso fue súper importante. Para dar un poco de contexto yo soy arquitecto de formación y fui arquitecto durante diez años. Hice charlas, construí un par de edificios, fui profesor y de ahí me empecé a meter en los servicios digitales. Fui a Londres porque me interesaba el tema de los servicios digitales y ahí encontré este nuevo campo que se llamaba Diseño de Servicio que me sirvió mucho para volver a lo que realmente me interesaba, a saber: cómo ocupar diseño dentro de los procesos de innovación pública, entendiendo lo público no necesariamente como lo estatal, sino como aquello que puede producir bienestar colectivo. Trabajé harto en política, especializándome en servicios digitales en política y en marketing político. Eso me dio una oportunidad cuando la presidenta Michelle Bachelet lanzó el laboratorio de gobierno. Junto con Juan Felipe López hicimos una propuesta que compitió con otras. Ganamos y quedamos seleccionados para armar la estrategia de innovación que iba a tener el laboratorio de gobierno. Eso fue para mí súper importante. Estaba empezando mi doctorado y era el caso perfecto. Había que diseñar un servicio desde cero para la administración pública. Aparece el diseño de servicio centrado en las personas como una buena aproximación. Justamente en Inglaterra en el año 2013 o 2014 estaba creciendo el diseño de servicio y yo estaba recién entrando a la universidad. Terminé trabajando casi un año y medio en el laboratorio de gobierno, en su primera etapa. Armamos la primera estrategia bajo un modelo de innovación. Hice un análisis, observaciones y entrevistas con distintos actores que estuvieron involucrados en el proceso. A partir de eso, escribí una tesis que describe un poco cuál es el modelo de innovación bajo un gobierno y cuál puede ser el rol del diseño como una epistemología alternativa a las ciencias sociales para desarrollar políticas públicas.

¿Cómo proponer un modelo de innovación desde el diseño?
El modelo describe cómo hacer innovación pública en el Gobierno desde el interior del aparato público, involucrando a los distintos actores que están dentro y fuera. Estos actores son la academia, el sector privado, la sociedad civil y los usuarios de los servicios comunes. Lo que se planteó es una forma de hacer participación efectiva y que los distintos actores se apropien de las soluciones y de procesos de innovación pública. El laboratorio de gobierno buscó crear un sistema de co-creación de valor público que ofrece distintas oportunidades a los distintos actores. Ellos pueden participar en la búsqueda de problemas y generación de soluciones. Este sistema de colaboración tenía tres niveles.

Uno era de proyectos específicos, con proyectos de diseño de servicios para mejorar ciertas áreas. Ahí se ocupó el diseño centrado en las personas, procesos de co-creación y participativos. Por ejemplo, diseñaron una nueva cuenta de electricidad, a través de un proceso nacional participativo. También hicimos

proyectos en salud para mejorar la atención primaria. Eso sería como el nivel de proyectos específicos, ocupando diseño de servicios centrado en las personas a partir de procesos colaborativos. Un segundo nivel tuvo que ver con la creación de capacidades de los funcionarios públicos. Son programas de entrenamiento en habilidades de innovación pública, de los cuales distintas organizaciones e instituciones públicas solicitan participar. Durante tres a seis meses ellos desarrollan un proyecto y aprenden este tipo de metodologías de co-creación y participativo. También las usan en sus respectivas áreas de trabajo. Este segundo nivel se llama hoy 'Experimenta' y ha cambiado mucho, se ha desarrollado más. Pero lo que está detrás es ocupar la misma metodología del diseño de servicios en un programa de entrenamiento para distintas instituciones públicas. Por ejemplo, la agencia de turismo de una región solicita y sus funcionarios públicos atienden a una serie de clases donde llevan a cabo un proyecto.

¿Esos son los concursos que organiza el laboratorio?
No, ese es el tercer nivel y se llama 'Impacta'. Son concursos de innovación abierta. Se convoca a distintas instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil a mandar ideas. Es un proceso de innovación abierta. Ahora este nivel también se desarrolló y cambió mucho en relación a lo que pensamos cuando creamos la estrategia.

Si queremos avanzar en una participación efectiva de cara a los procesos de innovación pública hay un desafío hacia afuera y hacia adentro. Hacia afuera, se trata de lograr efectivamente involucrar a un amplio espectro de la sociedad y no excluir. Eso hay que evaluarlo y todavía no se hizo. Hacia adentro, el desafío es cómo hacer que esa participación genere ideas que sean implementables y apropiables, teniendo en cuenta los tiempos políticos, los presupuestos y los procesos propios del Estado. El laboratorio funciona como esa bisagra porque la innovación pública tiene que ver con recursos políticos.

Que sea privado no quiere decir que no puedan hacer procesos participativos ¿no?
Absolutamente, estoy de acuerdo con eso. Para mí en el Estado es una exigencia que haya procesos participativos.

Si, estamos de acuerdo. Una empresa puede elegir ser o no ser participativa
Exacto. Ahora, también en eso hay distintos niveles de participación. No soy especialista en participación ciudadana, pero tiendo a pensar que los niveles de participación dentro del desarrollo de productos y servicios son directamente proporcionales a la capacidad de apropiación de estos servicios por parte de distintos usuarios. Por ejemplo, es muy difícil crear servicios que sean efectivos de espaldas a los distintos actores que los van a usar, o ser afectados por su uso.

Mi crítica es que el diseño de servicio o el diseño centrado en el usuario ha sido usado por muchas compañías como una forma de cliquear en el casillero: "Nosotros hacemos investigación de usuarios y con eso tengo garantizado que escuchamos a los usuarios". De esa forma, a veces, me parece que se pierden oportunidades de entender. Creen que si hicieron un taller ya están listos para lanzar el producto o servicio y entendieron todo. Me parece que todavía hay mucho espacio ahí para desarrollar y entender mejor cómo efectivamente involucrar a las personas en distintos procesos.

Es verdad, volvamos al tema de la tesis de doctorado: ¿cuál era tu pregunta de investigación? ¿Qué quisiste investigar?
Partí en mi investigación de querer investigar diseño de servicios en el contexto de las ciudades inteligentes. Es decir, smart cities. Y me di cuenta de que el concepto de "smart city", en realidad, era una marca vacía. Lo que estaba detrás, efectivamente, era cómo innovar en el contexto de la gobernanza urbana. Esa fue mi primera pregunta. Cuando apareció el laboratorio de gobierno como contexto para la investigación mi pregunta cambió. ¿Qué aporte tiene el diseño de servicios, como forma nueva de hacer y pensar, en procesos de innovación al interior del aparato público? Mi pregunta tiene que ver con el rol y el valor del diseño como una epistemología, como una forma de conocimiento dentro de los procesos de políticas públicas. Esa fue mi pregunta de investigación. Fue interesante porque investigué y aprendí mucho de dónde venía el concepto de diseño. Sigo siendo arquitecto y no tenía claro el debate del diseño versus ciencia, es decir, si el diseño es una ciencia o algo separado. Me interesó mucho y terminó siendo mi inspiración.

¿Cuál fue tu manera de investigar? ¿Hiciste observación participativa?
Exacto. Usé la idea de Nigel Cross en "Designerly ways of knowing" (Maneras de conocer del diseño), definiendo que el diseño tiene una forma particular de conocer el mundo a partir de modificarlo y observar esta modificación. Se debe aprender tanto del proceso de modificación como del resultado de esa modificación. Mi metodología fue action research (investigación acción). Lo llamé action research through design (investigación acción a través del diseño). Se trata de investigar a partir de diseñar, de involucrarme en un proceso colectivo de diseño, observar y reflexionar sobre el proceso y el resultado preguntándome: ¿Cuál era el valor efectivo que el diseño como epistemología tenía en ese proceso?

¿Eso no es design research (investigación a través del diseño)?
Exacto, pero design research desde la acción. Necesité observar la acción y reflexionar sobre la acción.

¿Qué descubriste? Ahora quiero saber sobre los resultados. Sé que los resultados de una tesis doctoral son algo un poquito largos y complejos, pero quiero la versión simple y concreta.

El valor que tuvo el diseño fue el de proveer estas oportunidades de co-creación a partir de ofrecer escenarios, materiales de participación y herramientas de visualización. Todo esto permitió construir experiencias de colaboración escalables. Esa es mi contribución.

Otro resultado, más general, es que cuando el diseño se junta con la política ayuda a construir legitimidad y esto da fuerza al aparato público. Creo que la despolitización de la acción del diseño en relación con lo público es una limitante para que efectivamente pueda alcanzar su potencial. En el caso del laboratorio de gobierno, cuando se juntó esa epistemología del diseño con un proceso de administración pública y de desarrollo político, funcionó como un catalizador. Cuando hablo de lo político no lo digo en un sentido partidista, sino político en el sentido de la toma de decisiones dentro del aparato del Estado.

Hay un tercer resultado que es más especulativo, pero muy real. Este punto me hubiera gustado desarrollarlo más en mi tesis. Me refiero a la idea de que el diseño es un dispositivo cultural porque aporta un imaginario, una visualidad y una actitud de diseñar un frente común. El diseño aportó un cambio cultural dentro del aparato estatal, en el sentido de incentivar la capacidad de experi-



mentar. Cuando se crea un programa de desarrollo de capacidades basado en esta actitud de diseño hay un cambio cultural del funcionario público. Pasa de ser un burócrata a un innovador público. El diseño ayuda a este cambio. En el laboratorio se vio un resultado parcial, pero ahí hay una agenda de investigación. Tiene que ver con el apoyo de la construcción de subjetividades distintas. Es algo que me gustaría investigar más y creo que está muy en pañales.

Estuve haciendo muchas entrevistas a diferentes diseñadores que están trabajando en laboratorios de gobierno. Estoy de acuerdo cuando decís que el diseño está aportando a un cambio cultural dentro del sector público y de las organizaciones. Sin embargo, cuando hablamos de cuán político es el diseño, me cuesta entender la dimensión política del diseño cuando tenemos diseñadores y laboratorios de gobierno en diferentes tipos de contextos. Por ejemplo, en contextos donde hay administraciones de extrema derecha, de izquierda y en todo el espectro. Los diseñadores tenemos una agenda bastante democrática, poco jerárquica al trabajar la inclusividad. ¿Cómo es que podemos trabajar para cualquier tipo de gobierno? Porque pareciera que somos completamente técnicos y apolíticos, cuando en realidad no es así.

Sí, creo que en tu pregunta hay una distinción importante. No me parece que el diseño sea político o que la ciencia sea política. Creo que no se puede separar la acción profesional o disciplinar; la acción del diseño o la acción científica de la dimensión política que tiene cualquier acción humana. No creo que el diseño sea de izquierda o de derecha. El diseño es una epistemología y lo puedes ocupar para hacer distintas cosas. La forma en que tú lo ocupas es política. Si decides ocuparlo se constituye como un poder. Entonces cuando uno ejerce el poder uno está básicamente haciendo una acción política. Para decirlo en términos más sintéticos: el diseño es conocimiento y el ejercicio del diseño es el ejercicio de un conocimiento, lo cual significa poder. Es muy difícil poder separar ese ejercicio de ese conocimiento y de su dimensión política.

Cuando hay un discurso despolitizador, despegando la dimensión de poder que tiene su ejercicio, se puede utilizar el diseño en el sector público en gobiernos de distinto signo. Creo que la despolitización es una acción política de derecha, y esa es mi crítica. Pero esta es mi visión personal.

Los diseñadores estamos armando también la agenda de gobierno cuando podemos definir qué es lo que estamos diseñando, y no solamente implementando unas decisiones que ya fueron tomadas antes. Entonces, definitivamente tenemos una agenda política ¿cierto? La cuestión es cuando los diseñadores no estamos participando en la toma de decisiones.

Estoy de acuerdo con lo que tú dices, pero lo que me parece es que tiene que ver con tener conciencia de que eso es lo que está pasando. No solamente pasa con el quehacer de los diseñadores, sino con todo tipo de profesionales. Cuando se despolitiza la acción profesional, sobre todo en el gobierno, para mí es un signo muy claro de que se está avanzando hacia otro tipo de ejercicio del poder, guiado por definiciones estructurales. Por decirlo de alguna forma, si tú no ejerces el poder otro lo va a ejercer por ti. En ese sentido, los diseñadores o cualquier otro profesional involucrado en el desarrollo de políticas públicas que no tenga claro que lo que está haciendo es una acción política es problemático. En el caso del diseño, como es un elemento nuevo dentro de este campo, se profundiza el problema porque hay un discurso que lo presenta como neutro. Sin embargo, hay mucha literatura que da cuenta que el diseño efectivamente cumple un rol político al dictar procesos de innovación pública. A mí me parece que eso es bastante obvio. Ahora, el hecho de que sea político no significa que sea de izquierda o de derecha. Me parece que está bien que tenga un signo, cada uno definirá para qué lo ocupa. Lo que me parece problemático es no estar consciente de que eso es así.

Es verdad. Cambiemos de tema ¿qué te ves haciendo en el futuro?
Me quiero volver a Chile en algunos años. Tengo que devolver mi beca en un par de años. Vine con una Beca Chile para terminar mi doctorado. Me dan un período de gracia para volver. Por eso armé una compañía como te decía al principio. Me gustaría poder seguir envuelto en temas académicos, pero también poder meterme en política de forma más estructural. Estoy bien abierto al futuro.

¿Qué sería meterse en política de una manera más estructural?
Me gustaría hacer algo a nivel local. Hay tantas reformas al Estado que si se arriesgan a hacerlo sería interesante participar. Si estoy en Chile, efectivamente, hay una oportunidad grande de poder aportar en distintas dimensiones.

¿Qué te inspira en este momento? ¿Qué estás leyendo?
Estoy leyendo la biografía de Freud. Desde que me metí en este tema de salud mental me interesan las teorías que están detrás de lo que estoy haciendo. Quiero aprender un poco de psicología conductual. Me he acercado de a poco al psicoanálisis también, que es un enfoque contrario a esa teoría. Entonces, he estado leyendo un poco la otra versión para poder hacer la crítica de lo que estoy haciendo y me resulta súper interesante.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 35
Funcionarios públicos impulsando innovación social en el gobierno (Chile).

Oscar Díaz

Funcionarios públicos impulsando innovación social en el gobierno

1 | 07 | 2019

Oscar Diaz es un ingeniero y diseñador que ha colaborado en los últimos diez años liderando proyectos enfocados en mejorar las estrategias, servicios y experiencias de organizaciones públicas y privadas. También ha sido docente en programas educativos de innovación pública. Su forma de trabajo proviene de la mezcla del pensamiento del diseño y las ingenierías. Utiliza estrategias y prácticas participativas y colaborativas que se centran en las personas, las organizaciones y sus contextos. Basándose en evidencia y con un enfoque sistémico para comprender los problemas y diseñar soluciones que busquen generar resultados e impacto de manera ágil, iterativa e incremental. Sus motivaciones actuales son colaborar con organizaciones que busquen abordar los urgentes desafíos medioambientales y sociales que tenemos en el planeta. Oscar es Ingeniero en Telecomunicaciones de la Universidad de Concepción (Chile), tiene un MSc en Ingeniería en Computación de la University of New Mexico (USA) y un MA en Diseño de Servicios de la Royal College of Art (UK) .

Vos sos ingeniero pero hiciste una maestría en la Royal College of Arts de Londres ¿Cómo fue esa experiencia?
Fue muy entretenido y me movió profesional y personalmente. Hay que entender que esta es una escuela de diseño y de arte. Estuve en el departamento de diseño. También es una de las universidades más antiguas del mundo donde son

importantes los fundamentos del arte. Para mí fue un contraste grande porque soy ingeniero de profesión y el contexto era nuevo.

¿Hubo un choque de disciplinas de alguna manera dentro de tu cabeza?
¡Sí! Me fui para allá convencido de que había nuevas formas de abordar los problemas, ya que antes de ir trabajé en el gobierno casi cuatro años. Mi intención era ir a una escuela de arte para adquirir las capacidades que yo no tenía. Tenía muy claro lo que sabía y también lo que me faltaba. Con esa idea en la cabeza llegué al Royal College of Arts. Estaba preparado para adquirir todo lo que estaba viendo en vez de cuestionarlo.

¿Qué hacías en el gobierno de Chile antes de irte a hacer la maestría?
Trabajé en la unidad de Modernización del Estado de Gobierno Digital, que hoy en día se llama División de Gobierno Digital. Está ubicado en el Ministerio de la Presidencia. Parto diciendo eso porque hay que entender el contexto de la institución donde se trabaja. Esta institución pública tiene un rol hacia la ciudadanía, ayudando al Estado a modernizarse. La agencia apoya la implementación de una agenda de innovación tecnológica y modernización para mejorar la forma en que opera y entrega sus servicios a la ciudadanía.

Mi rol era contribuir a la agenda de gobierno abierto, trabajando en la implementación y la optimización de lo se iba a hacer. Tenía a cargo el proyecto de datos abiertos y un proyecto de participación ciudadana. El segundo es más sencillo de explicar: básicamente era un portal que buscaba centralizar todas las instancias de participación ciudadana que tenían las instituciones públicas. Es decir, si yo me intereso por la educación ahí podía dar mi opinión con respeto.

En educación estaba, por ejemplo, el Ministerio de Salud con una campaña de prevención. La idea era facilitar que la gente encuentre las temáticas que le interesan y participe. En el proyecto de datos abiertos creamos un portal para compartir datos abiertos en el que las instituciones públicas de forma proactiva publican su información.

¿Qué es lo que te pareció que te faltaba que fuiste a buscar a otro lado?
Buena pregunta. Ahí me di cuenta de lo mal que trabajan los gobiernos. Hacen muchas cosas buenas, pero hay muchas limitaciones impuestas a la hora de diseñar políticas públicas, un programa de gobierno o un portal de datos abiertos. Había diseñadores y desarrolladores buenos, pero le faltaba sentido a la totalidad. Entender primero para qué sirve. ¿Cómo la persona va a llegar a conocer la plataforma y qué va a hacer después de llegar a la plataforma? Me empecé a cuestionar el por qué hacemos las cosas y la forma en que las hacíamos, desde entender la problemática hasta identificar la solución.

¿No hacían entrevistas con la gente que usaba esos servicios?
No, estoy hablando del 2012 al 2014, y en ese momento no había mucha participación de los usuarios en el diseño. Se hacía muy "in-house", dentro de la organización. A mí me faltaban como las patitas de por qué se va a usar, y quién lo va a usar. Hay diecisiete millones de personas en Chile. ¿Quiénes son y qué van a hacer con él?

Cuando estuve ahí en gobierno digital hice unos talleres con funcionarios públicos en los que les preguntamos una serie de cosas, como por ejemplo: ¿cuáles son sus problemas?; ¿qué es lo que quieren publicar?; ¿de qué forma lo quieren publicar para poder mejorar la forma de trabajar? A su vez, con la ciudadanía hicimos dos hackatones. Fueron las primeras del Gobierno en Chile. No es que no se hiciera nada, pero yo sentía que me faltaba una metodología base, un entendimiento del por qué hay que hacerlo y cómo llegar a hacerlo.

Entonces te fuiste a Londres y lo que yo entiendo de las maestrías allá es que son muy prácticas, parecido a cómo son en la Universidad de Aalto, en Finlandia. Tenés la posibilidad de hacer proyectos para diferentes tipos de clientes. ¿Para quiénes trabajaron durante la maestría?
Si. La forma en la que abordan el enseñar es super práctica. Hay proyectos con clientes reales. Siempre trataban de ofrecer proyectos para el sector privado, el público y el tercer sector. Ahí tuve la oportunidad de trabajar con el diseño del servicio público o con impacto social. Trabajé con el Cabinet Office. Ahí hicimos un proyecto para incentivar el ahorro de las personas, pero el ahorro como un bien social. Tenían todo un estudio especulativo sobre cómo la gente podía ahorrar con otro fin, algo que va más allá de generar más dinero sino también un impacto social. Trabajé con dos municipios y me gustó. Uno era Lambeth, en el sur de Londres y el otro era Islington que está en la parte Norte. Y trabajé con una ONG llamada Shaw Trust que lo que hace es ayudar a la gente a que vuelva a trabajar. Esta ONG es proveedora del gobierno para hacer entrenamientos a aquellas personas desempleadas para su reinserción laboral. Rediseñamos ese servicio.

Después volviste a Chile y estás trabajando en el laboratorio de gobierno de Chile, ¿cierto?
Claro. Volví a Chile, busqué trabajo y afortunadamente se abrió una convocatoria justo dos o tres meses después de que yo volví. Postulé y entré. Estoy muy agradecido porque hoy en día es uno de los mejores lugares para hacer diseño de servicios en Chile, diseño de servicios públicos.

¿Por qué es uno de los mejores lugares?
El laboratorio de gobierno ya va por su quinto año operando y ya hay un referente dentro del gobierno. El laboratorio vino a cambiar la forma en la que se hacen

las cosas y ya mostró resultados. Por un lado, hay un nivel de credibilidad sobre el trabajo que hacemos. Entonces las instituciones públicas quieren trabajar con nosotros y nos dan permiso y ciertas libertades para trabajar. Por otro lado, hay un tema de principios y yo estoy alineado con esos principios. El laboratorio de gobierno quiere instalar tácticas sostenibles de innovación. O sea, que el laboratorio a la larga no sea necesario y que la gente pueda hacer ese trabajo autónomamente. El éxito llegará cuando el laboratorio de gobierno deje de existir porque todas las instituciones públicas ya adquirieron las capacidades que necesitan para desarrollar sus proyectos de una forma más centrada en las personas.

Últimamente, hay mucha discusión sobre lo que pasa cuando los laboratorios dejan de existir porque en este momento no son los laboratorios mismos los que deciden diciendo: "Okey, la organización en la que estoy ya tiene suficiente madurez para prescindir de mis servicios" sino que, muchas veces, los laboratorios dejan de existir porque gente que no está en el laboratorio decide que se termina el período.
Sí, hay decisiones que van más allá del objetivo de la institución o del rol que debiera tener. Mi visión es pensando en varios años hacia adelante. Para que un gobierno tenga la capacidad de innovar y de hacer las cosas de manera diferente hacen falta varios años: dos, tres o diez años. Los laboratorios se definen con un



objetivo y ese objetivo puede cambiar. Un objetivo no es limitante del otro. Un ejemplo puede ser el Mind Lab (Laboratorio de gobierno en Dinamarca) que se desarmó y se llama ahora Disruption Task Force. Su rol es mucho más tecnológico en la actualidad, en relación con la revolución digital. Creo que en ese caso ambas instituciones podrían haber coexistido. Uno tiene que ver con cambiar la forma de trabajar desde la conceptualización del problema y las soluciones; y el otro tiene que ver con la implementación, pensando en una modernización tanto de recursos como de infraestructura tecnológica.

Y también puedes tener esas dos patas de desarrollo dentro de un mismo laboratorio, ¿no? Podría haber un equipo de trabajo apoyando el cambio organizacional para ir hacia decisiones más participativas y democráticas, y otro equipo trabajando en la creación de nuevos servicios digitales.
Sí, ambos podrían estar dentro de la misma organización.Creo que ambos tipos de trabajo tienen que suceder en paralelo para colaborar entre ambos equipos.

Una pregunta fácil ¿cuánta gente trabaja ahora en el laboratorio de Chile?
Somos veinticinco personas.

¿Es un grupo muy multidisciplinario?
Si, somos cuatro diseñadores, pero también hay algunos que no son diseñadores pero diseñan servicios de una forma participativa, sin utilizar una herramienta específica. Yo soy ingeniero y tengo una maestría en diseño: no sé si llamarme diseñador.

Pero tu rol es de diseñador y te contrataron como diseñador de servicios.
Claro, pero yo no me meto en la parte del diseño gráfico.

Eso es porque sos diseñador de servicios. Yo tampoco hago diseño gráfico. Contame, ¿cómo eligen los proyectos?
Los proyectos están alineados con la agenda del gobierno. Hay dos formas de empezar proyectos: una es llenando un formulario donde instituciones públicas pueden ingresar la necesidad de desarrollar un proyecto con nosotros. El formulario trata de forzar a la institución pública a conceptualizar mejor cuál es el problema y por qué quieren trabajar con el laboratorio. Hacen una justificación de por qué necesitan de nuestra ayuda. Y la otra es a través de proyectos que son definidos por la agenda presidencial.

¿Me describís un proyecto que te haya gustado?
Trabajé para el Fondo Nacional de Salud Pública durante seis meses. Es el fondo público al que los ciudadanos pagan para asegurar la salud de la población.

¿Ustedes no tienen salud pública gratis para todos los ciudadanos?
No, hay niveles. La gente que sí necesita salud pública, la gente más vulnerable, tiene salud pública gratis. Se puede acceder al sistema de salud público pagando el mínimo. También a través de esta institución se puede acceder a las instituciones privadas. Ellos llegaron al laboratorio diciendo: "Queremos fortalecer nuestro modelo de atención". Era amplio el problema porque podemos poner a un agente en cada sucursal para que mejore la forma como la gente entra a las sucursales o podemos modernizar toda la infraestructura tecnológica. Hicimos un periodo de investigación en el que fuimos a la calle a hablar con la gente, entendiendo cómo ellos usaban los servicios del fondo de la salud pública en la actualidad. Llevamos a gente de la institución a trabajar con nosotros en la calle y fue un trabajo colaborativo desde el día uno.

Eso generó un cambio en la forma en que entendieron la metodología y los resultados. Hubo una exploración en contenido para entender cuál es el problema y generar soluciones. Una vez que nosotros definimos el desafío para fortalecer el modelo de atención se hizo un concurso abierto a los funcionarios del Fondo de Salud. Ellos aportaron las ideas en línea a estos desafíos que habíamos definido en conjunto. Participaron casi 1000 funcionarios y se recibieron casi 300 ideas porque podían trabajar en grupo. Fue algo inesperado y muy positivo.

¿Qué les ofrecieron de premio para recibir 300 ideas?. Porque yo hago eso en mi organización y si recibo tres ideas estoy feliz.
Se ofrecieron premios. Había un pasaje a Cancún, había ... no, no, mentiras, mentiras.

Ahhhh!
Se ofrecieron algunos reconocimientos oficiales que hay dentro del gobierno de Chile, que son notas de mérito. Se ofreció que los ganadores pudieran participar en el desarrollo de su idea. Esto es súper importante. Ellos iban a trabajar con el laboratorio de gobierno en el periodo de incubación de la idea para transformarla en solución. A su vez, el primer periodo de descubrimiento fue participativo y aunque trabajamos en Santiago mostramos a todo Chile lo que estábamos haciendo. Se construyó un momentum. La institución está haciendo las cosas en forma distinta, nos están considerando, están pensando en lo que nosotros decimos y, de repente, aparece el concurso. No fue de un día para el otro, sino que fuimos construyendo el capital social, las redes internas. Eso fue clave.

¡Buenísimo! Entonces los testeos y el desarrollo, ¿lo hicieron en las sucursales que ganaron?
Nosotros trajimos al laboratorio a los funcionarios de las sucursales que ganaron. La institución tuvo que comprometerse con la compra de pasajes para

traerlos al laboratorio e incubar sus ideas. Diseñamos un proceso de incubamiento presencial y a distancia. Ellos salieron de sus sucursales a testear sus ideas. Generamos prototipos pequeños y específicos para testearlos. Por darte un ejemplo, un grupo quería generar unos mensajes de texto para entregar una información en particular sobre un problema que la gente no entendía. Se les ocurrió generar un mensaje de texto informativo. Ellos me decían: "Oscar, hay que generar un mensaje al día". En la mañana lo testean y en la tarde ya tenían otra iteración. Ellos entendían que no todo estaba definido desde el momento uno, sino que había que cambiar, modificar para que el usuario lo entendiera mejor. Testear propone un cambio de actitud potente.

¿Cómo pedían a la gente una devolución o cómo se daban cuenta si el mensaje funcionaba o no con tan poco tiempo?
Nosotros en el laboratorio de gobierno les ayudamos a generar una pauta de preguntas; a identificar bien cuál era el componente del prototipo que estaban testeando; les apoyamos para que los testeos salgan bien; y les entregamos herramientas para esquematizar. Conseguimos estar presentes, pero no allí con ellos sino a través de videollamadas. Tenía una videollamada con los grupos cada semana para entender qué es lo que estaban haciendo. Ellos me contaban sus observaciones y pensábamos juntos cómo se podía iterar el prototipo. Eso lo hicimos, aproximadamente, durante un mes y medio. Terminamos con algunas propuestas que ellos presentaron después al consejo de directivos y a algunos colegas de la sucursal que no habían visto nada. Fueron y presentaron sus prototipos. Nosotros ahí metimos a los diseñadores gráficos que ayudaron a que sean estéticamente más bonitos. Me sentí muy orgulloso porque se generó un capital humano importante dentro de la institución.

¿Generaron unos embajadores del laboratorio en esa institución?
Claro, son embajadores de la innovación. A la vez, nosotros entendíamos que la problemática era mayor y que un mensaje de texto para informar no te va a generar una mejora a largo plazo. El fortalecimiento dentro de la institución tiene que ser integral. Por esa razón creamos un área de experiencia usuario dentro de la institución y diseñamos una interfaz para resolver dudas de los usuarios.

Lo que pasaba antes es que, si alguien llegaba a una sucursal con una consulta en particular, el ejecutivo la tenía que meter en un sistema, llamar a alguien para consultar y recién se podía responder en cinco o diez días. Incluso la forma de responder dudas complejas era ambigua. Creamos un servicio interno a la institución para canalizar estas dudas y definimos niveles de atención. Era una forma de guiar al ejecutivo que tenía que responder aclarando quiénes participaban en las distintas áreas de la institución y la forma de operación.

Por ejemplo, para responder algunas preguntas los ejecutivos tenían que conversar por un chat interno y alguien les contestaba. Esa persona estaba haciendo su trabajo diario. Si el chat funciona bien eso quiere decir que también se podía hacer por teléfono. Esos buenos resultados los íbamos registrando en una tabla de Excel. Así fuimos entendiendo cómo se comportan los actores presentes dentro de este servicio y pudimos diseñar cómo funciona este servicio interno. Es un servicio de resolución de consultas en sucursal que disminuyó el tiempo de una consulta de 15 a 30 días, a uno o dos días. Fue importante la reducción y eso se está implementando. Dos de los cuatro prototipos que crearon los funcionarios se implementaron. El servicio para resolver consultas está siendo piloteado en todo Chile y la institución cambió su organización. Incluso se firmó un documento formal del gobierno de Chile para cambiar el organigrama y así crear el área de experiencia de usuario. Fue un cambio potente para mejorar el servicio al cliente.

¿Ese área la armaron abriendo puestos nuevos de trabajo?
No, la lideran los ejecutivos que ganaron el concurso. Abrieron una convocatoria para traer a alguien con experiencia en el área de experiencia de usuario. Los ejecutivos que ganaron, y no sólo ellos sino otros que han participado en el proceso, fueron considerados y cambiaron de área para ocuparse del tema.

¿Los que participaron del concurso que ustedes propusieron se convirtieron en diseñadores de experiencia?
Si, pero no todos.

Siempre es así cuando se hacen proyectos participativos. Está buenísimo darles la oportunidad a los que son más activos y se apasionan más con el tema. Te pregunto: ¿qué te ves haciendo en cinco años?
En cinco años me veo haciendo lo que estoy haciendo ahora, pero mejor.

Me veo trabajando en la entrega de servicios públicos. Me gusta lo que hago. He tenido un desarrollo natural en el laboratorio. Fui descubriendo el tema de la entrega de servicios y continúo trabajando instalando capacidades de innovación que creo que tiene campo.

¿Te imaginas trabajando desde el gobierno nacional o desde el municipio?
Me gusta el municipio, lo tengo en mi corazón. Me gustaría mucho trabajar en gobiernos locales porque creo que el impacto es mucho más palpable, factible y visual. Ellos necesitan ayuda para modernizarse.
Me veo en cinco o diez años cambiando, pero no ahora.

¿Qué cosas te inspiran en este momento? ¿Qué leíste? ¿Qué viste?
Estoy muy metido en el tema de contar historias. He descubierto que es una acción que me gusta mucho, primero desde lo personal y después lo llevé a lo profesional. Todo diseñador de servicios puede entender que es importante contar historias porque se genera empatía y se pueden transmitir mejor los resultados de una investigación de campo. Creo que las historias en mi trabajo tienen otro fin: comunicar resultados o visiones.

¿En qué formato te imaginas contando esas historias? ¿Te imaginas escribiendo las historias? ¿Haciendo videos?
No, siempre es relato oral porque yo no puedo dibujar nada. Me veo relatando historias y, de hecho, hice un curso para aprender a contar cuentos que hace poquito lo terminé y me dejó muy motivado.

¿Y lo empezaste a usar en tu trabajo?
¡No! Mejor dicho, sí, pero muy poco. Todavía no veo la forma en que lo pueda usar mejor. De repente, me ha tocado hacer una historia para contextualizar la investigación o para imaginar el servicio ideal. Ahí le meto un poco de relato y puedo caracterizar el personaje, pero no siempre hay tiempo.

Una de las cosas que yo estaba leyendo ahora es que, en los muchos reportes que se hicieron sobre el laboratorio de gobierno de Chile, una de las áreas de mejoras es la difusión de lo que se realiza. Y para eso contar historias sería fundamental, ¿no?
Si, yo creo que no sólo en el laboratorio de gobierno sino también las instituciones públicas tienen que resolver mejor cómo comunican lo que hacen. Las historias sirven pero no lo hacen del todo porque son muy cualitativas. Las historias cuentan en cuánto se redujo el tiempo, cómo mejorar la calidad, pero también hay que comunicar las emociones.

Sí, pero perfectamente se pueden unir las dos cosas en una narración.
Sí, se pueden unir pero yo no lo tengo resuelto todavía. A eso quiero llegar.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 18
Diseño de políticas públicas
(Reino Unido/ Uruguay).

Federico Vaz

Diseño de políticas públicas

25 03 2019

Federico Vaz es investigador y consultor en gestión de innovación impulsada por el diseño. Su principal interés radica en entender cómo la creatividad puede ser utilizada para el fomento de sociedades más igualitarias y democráticas. Actualmente, es investigador asociado en Loughborough University London, donde investiga acerca del desarrollo y aplicación de aproximaciones de diseño para la innovación de políticas públicas en diversas áreas como la política migratoria y el apoyo a las industrias creativas. También es docente en cursos de posgrado en Universidades del Reino Unido y Uruguay, y consultor en proyectos de innovación en el sector público. Federico es Doctor en Diseño (PhD Design) por el Institute for Design Innovation de Loughborough University London, donde también obtuvo su título de Magíster en Gestión de Innovación en Diseño (MSc Design Innovation Management). Previamente, obtuvo su título de Diseñador Industrial por el Centro de Diseño Industrial, Uruguay, y el de Especialista en Gestión de Tecnologías por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, Uruguay.

¿Cómo fue tu primer contacto con el diseño?
Cuando comencé la carrera en una escuela de diseño fundada por la Cooperación Italiana en Uruguay no era universitaria, pero hoy por hoy sí lo es. Era 'la' carrera pública de diseño que había en Uruguay y me formé ahí. Luego me acerqué

a la Universidad de la República, que es donde ahora está la escuela de diseño y empecé a trabajar ahí. Comencé como docente asistente y empecé a hacer mi carrera ya más vinculado a la academia, después de haber trabajado unos años en el sector privado en agencias de diseño, medios digitales y demás. Ahí no me hallé mucho. Me parecía que podía hacer más y, por otro lado, sentía que era un trabajo bastante poco calificado: era como el 'operador de diseño'.

Empecé a moverme hacia la academia porque me parecía un lugar más de reflexión. Al tratar de enseñarle algo a alguien uno aprende mucho, y esa fue mi principal motivación. Estando ahí, buscando ofertas de posgrados en diseño en Uruguay (que están bastante limitadas) empecé a hacer un Posgrado en Gestión de Innovación que lo brindaba la Facultad de Ingeniería. No había un programa de innovación en diseño en aquel momento y creo que tampoco lo hay ahora. Eso fue lo que, de alguna manera, empezó el derrotero que me trajo hasta acá. Postulé a una beca de maestría para una universidad en Londres, Inglaterra, que ofrecía un programa sobre gestión de diseño e innovación que me parecía como una buena manera de seguir trabajando en innovación pero desde el diseño. El posgrado que había hecho en la facultad de ingeniería tenía un perfil muy tecnocrático y economicista. Me interesaba ver qué podía aportar el diseño a ese discurso de innovación. Eso fue lo que me trajo a Londres.

¿En qué universidad hiciste la maestría?
En Loughborough (es impronunciable para los hispanoparlantes). Es una universidad pública que en Inglaterra no quiere decir que sea gratuita. Se paga una matrícula para ingresar. Loughborough es una ciudad en el medio de Inglaterra. Tiene un campus en Londres, legado de los Juegos Olímpicos de 2012, que es un campus sólo de posgrado. Aquí es donde vine a hacer la maestría. Hice la maestría, estuve un par de meses de vuelta en Uruguay, y volví para hacer el doctorado en la misma universidad.

¿Qué estás investigando?
El título de la investigación es el uso del diseño o de las aproximaciones de diseño para la innovación de las políticas públicas.

Y ahora vamos a empezar despacito. ¿Qué es una política pública?
Depende bastante de los autores y de las concepciones de cada gobierno pero, en términos generales, la definición más amplia es que una política pública es cualquier cosa que decide (o no) hacer un determinado gobierno. Puede ser, por ejemplo, financiar un nuevo programa de educación: 'este va a ser el nuevo programa de educación primaria'. O, por el contrario, no financiar el desarrollo de rampas en las calles para que personas en silla de ruedas gocen de mayor accesibilidad. O

sea, en principio, una política pública es cualquier cosa que decidan hacer en pro o en contra de una determinada actividad, programas, regulaciones o leyes.

O sea, cualquier servicio que decida dar una ciudad podría ser una política pública.
En principio, si. Los servicios públicos son el brazo ejecutor de una política pública. Una política pública busca, por ejemplo, aumentar la movilidad o el comercio de un determinado barrio; que la gente pueda moverse más hacia ahí, conocerlo, aumentar el turismo. El servicio público de incrementar líneas de buses hacia ese determinado barrio es una de las acciones que termina ejecutando la política.

Con esa definición una política pública es como el objetivo.
Ahí está. De alguna manera es el objetivo. Es el marco que le da una solución a un problema.

Ahora viene mi comentario en relación a las políticas públicas y el diseño. Una de las críticas que se le hace al diseño a la hora de diseñar políticas públicas es que el diseño sólo se usa para la implementación y que a los diseñadores no se les llama para identificar el problema, sino que se los llama cuando ya el problema está identificado.
Si, esa es una crítica bastante habitual y yo entiendo que tiene que ver con cómo se introduce el diseño en el quehacer de las políticas públicas o de los servicios públicos. En general, está bastante ligado a la digitalización de servicios, donde la política pública ya existe. Sucede que muchas políticas públicas están siendo -en muchos gobiernos- portadas a la virtualidad, al mundo digital. Entonces, cuando eso sucede, resulta evidente que se precisan diseñadores que puedan implementar ese servicio. Cuando tenemos un servicio y lo queremos digitalizar entran en juego los diseñadores y, por ende, las capacidades de diseño. La crítica es que, en términos de su capacidad para innovar, el diseño suele funcionar mejor cuando logra re-enmarcar el problema que está tratando de atacar y ese no es el rol que tiene en estos casos.

Claro, para eso los diseñadores nos tenemos que posicionar más estratégicamente. Porque si a mí me contrataron para implementar una solución de diseño es difícil después decir 'bueno, pero en realidad lo que yo quiero es definir el problema con ustedes'.
Si, tal cual. Uno de los problemas es la 'despolitización' del diseñador. El diseñador como ejecutor, de alguna manera, es un operador al que le llega una tarea y la cumple sin involucrarse en la decisión política. Dice: 'yo soy diseñador y no me meto en la construcción del problema que se está atacando'.

Y ni que hablar que es complejo decirle a tu cliente, 'no, la verdad entiendo que el problema que me estás planteando no es el adecuado y habría que hacer otra cosa'. Por otro lado, está el propio sistema político, que tiene una estructura y esa estructura en general no contempla que alguien al nivel de implementación mande para atrás algo que ya está decidido.

Sí, totalmente. Pero a la vez es una paradoja porque los diseñadores que decidimos trabajar para el gobierno de alguna manera lo hacemos por una decisión política. Porque decidís no trabajar para otros y decidís trabajar para hacer servicios para todos o productos para todos.
Ni que hablar. Quizás no es despolitización, sino la lógica de algunas escuelas o carreras de diseño, donde el diseñador es el que aporta valor a la producción. Pero se piensa que no debería estar cuestionando mucho lo que hace. Entonces, va y hace. Sin embargo, muchos diseñadores, hoy por hoy, entendemos el diseño como área de conocimiento y nos empezamos a cuestionar nuestra propia actividad profesional.

'¿Qué estoy haciendo como diseñador? ¿Estoy contribuyendo a la polución mundial? ¿Estoy contribuyendo al consumo?' Y ahí es cuando se politiza la profesión y empiezan a aparecer problemas como estos. Cuando uno decide ser un diseñador que trabaja en el sector público o haciendo políticas públicas empieza a haber un conflicto de interés, porque ya no es sólo un operador que desarrolla lo que se le pide, sino que pasa a ser un operador político.

Pero, a la vez, cuando yo entrevisto a diseñadores trabajando para el gobierno ninguno habla de cómo su estrategia o la estrategia del laboratorio donde están trabajando se alinea con la agenda del gobierno. Nadie reconoce la politización de la práctica del diseño porque sería ligarse al gobierno donde están actuando.
Es verdad, y algunos casos son bastante paradigmáticos en ese sentido. El Laboratorio de Gobierno de Chile es un buen ejemplo porque surge del gobierno socialista de Bachelet y continúa. Una de las dudas que tenían era qué iba a pasar cuando haya un cambio de color en el Gobierno. Uno puede asumir que el laboratorio es de alguna manera neutral o el uso del diseño es neutral y funcional a estos dos paradigmas.

Me parece que hay discursos por detrás de lo que se está haciendo que son funcionales a ambos. Por ejemplo, para un gobierno de impronta socialista hablar de la lógica del desarrollo de políticas públicas desde un enfoque de coparticipación -que muchas veces es a lo que el diseño en el sector público trata de acercarse- sirve, porque se entiende que se democratiza la resolución de problemas sociales. Por otro lado, para un gobierno más neoliberal el uso de diseño puede estar vinculado a una manera de producir soluciones o resolver situacio-

nes políticas o sociales de manera más eficiente en términos económicos y eso es funcional también.

¿Y vos pensás que somos los diseñadores los que supimos articular eso y por eso hubo continuidad en el Laboratorio?
No estoy seguro de que hayan sido los diseñadores. Ahí hay una cuestión que tiene que ver con el diseñador como profesional que quiere mantener su puesto de trabajo. Esta lógica de tener aproximaciones de diseño en el sector público, al igual que en el norte global, se parece mucho a lo que produjo la crisis financiera internacional, donde a muchos estudios de diseño el mercado se les contrajo. En esa situación, recurrir al sector público que, a la postre es el principal proveedor de servicios en cualquier país del mundo, es atractivo. Moverse al sector público puede querer decir atender cuestiones más sociales o acceder a un mercado laboral más grande. Es un negocio también.

Vos organizaste un taller sobre las implicaciones políticas de usar el diseño en el gobierno en la última Conferencia de la Sociedad de Investigación en Diseño (Design Research Society). ¿Cuál fue el resultado de ese taller?
Es verdad, en el DRS de 2018 con María Ferreira Litowschenko organizamos este taller para entender cuáles son las implicancias políticas o ideológicas de usar metodologías de diseño para la gobernanza pública o el desarrollo de políticas públicas. No me animo a decir que tenemos conclusiones contundentes, pero sí algunas reflexiones. Cuando uno empieza a usar métodos de diseño que fueron desarrollados en el sector privado para la lógica del sector privado de optimizar recursos y maximizar las ganancias, tiene que ser cuidadoso de qué es lo que trae con esas herramientas. Algunas ayudan a hacer un servicio más eficiente, pero ese valor puede no ser un valor en sí mismo para el sector público.

Por ejemplo, las empresas estatales uruguayas se encargan de proveer Internet de fibra óptica gratuita a cada casa del país. Eso una empresa privada difícilmente lo haría. O mantener tendidos eléctricos a distancias remotas en el medio del campo. Es muy difícil que una empresa del sector privado haga eso porque no es redituable. Si uno está usando métodos o herramientas que proponen hacer servicios más eficientes, entonces, no se llega a soluciones con una impronta social. El taller que organizamos trató de dilucidar cuáles son las herramientas de un determinado universo (del sector privado, en este caso) que trasladadas al sector público nos van a permitir o restringir arribar a determinadas soluciones.

Es muy interesante eso. Uno de los trabajos que vos citaste es el de Kimbell y Bailey, donde dicen que estandarizar las prácticas de prototipado cuando uno quiere hacer nuevas políticas públicas tiene el riesgo de subrayar las estructuras

de poder que ya están establecidas. Eso no lo entiendo. ¿Por qué hacer prototipos subraya o establece relaciones de poder que ya están?
Tiene que ver con cómo me figuro yo el prototipo o qué quiere decir el prototipo. Las autoras de este artículo en particular están muy embebidas en la realidad británica. Son dos investigadoras o dos académicas de Gran Bretaña y Kimbell, en particular, trabajó con el Policy Lab en el gabinete del gobierno británico. Prototipar es hacerse una pregunta sobre algo. Uno tiene un interrogante sobre lo que está haciendo y hace un prototipo que materializa esa pregunta. Este prototipo no tiene que ser necesariamente material porque hay prototipos digitales, pero lo materializa, lo hace tangible, para responder esa pregunta. En esa práctica en el sector público se están perpetuando las estructuras de poder, en la medida que las propias pruebas son circulares. Muchas veces, uno prueba algo con la gente que va a aprobar un determinado servicio público o una política. Si no se sale de la lógica de replicar, de dejar de testear con las personas a las que ya les iba a preguntar, o de las que precisaba tener la aprobación para seguir adelante en este proyecto, uno está replicando lo que ya existía.

Hay que romper con ciertas lógicas. Si voy a hacer un prototipo sobre esto no le voy a preguntar al 'hacedor de política' que está encargado del proyecto. Le tengo que preguntar a la persona que está trabajando en un mostrador en el sector público, en una oficina pública que se encarga de hacer la interfaz entre el gobierno y la ciudadanía. Si uno no logra romper con esas lógicas se perpetúa la estructura de diseño que ya existe.

Eso tiene más que ver con la manera de usar el prototipo, no con la práctica en sí de construir un prototipo. Es decir, más que nada con quién lo está evaluando y por qué.
Estoy de acuerdo. Tiene que ver con mi concepción de prototipo. Cuando pienso en prototipos siempre me refiero a una cita, que no sé si es propia de él pero se la escuché al docente de la Universidad de California, Scott Klemmer, que dice que el prototipo es una pregunta materializada en un objeto. Es una traducción un poco burda del inglés pero para mí es muy clara. Uno prototipa porque no sabe algo. La lógica del prototipo reside en entender para qué uno lo usa. Y el prototipo lo usamos para respondernos una pregunta.

¿Cómo fue evolucionando esa investigación?
El enfoque de mi investigación ha cambiado. Empezó como un estudio comparativo del quehacer de los laboratorios en Europa en cuanto al uso de diseño para el desarrollo de políticas innovadoras. Los Policy Labs dicen usar metodologías de diseño para el desarrollo de políticas públicas de forma innovadora. Por eso, investigar lo que hacen los laboratorios de política tiene que ver con un uso de-

terminado del diseño. Son un vehículo. La comparación es para tratar de entender lo que tienen en común y dónde divergen. Cuando dicen usar diseño para innovar, ¿qué están queriendo decir? ¿que usan métodos de diseño, que usan ciertas formas de apreciación que tiene el diseño y otras disciplinas no?

Un ejemplo concreto: durante el año pasado enviamos una encuesta a laboratorios de política en Europa. En ella preguntamos: ¿en qué etapas del desarrollo de las políticas públicas usan métodos o herramientas de diseño? Ahí queríamos saber si las usan cuando están identificando un problema, juntando posibles soluciones, eligiendo soluciones, implementando una política o evaluándola. Uno de los resultados de ese primer estudio arrojó que, en principio, la mayoría de los laboratorios de gobierno usan pocos métodos de diseño. Los diseñadores de interfaces usan 'card sorting' (un método con tarjetas) para consultar a distintos usuarios acerca de una interfaz para hacerla más usable o intuitiva. Los laboratorios de gobierno no usan ese tipo de herramientas. Sin embargo, dicen que se basan en la empatía o usan el diseño centrado en el usuario. Nosotros partíamos de la premisa de que usaban métodos de diseño, pero nos terminamos enterando de que no es así. El uso de diseño está relacionado con su perspectiva, a la que ellos llaman los 'mindset', no de las herramientas.

¿Por qué comparar sólo laboratorios en Europa y no del resto del mundo o de otra área geográfica?

Es que la mayoría de los laboratorios políticos están concentrados geográficamente en Europa y los procesos de desarrollo de políticas públicas se parecen un poco más entre países europeos. Es más fácil después relacionarlos entre ellos.

Decir que la empatía es un encuadre de diseño es bastante raro, ¿no?

Creo que es problemático porque el diseño no es el único que tiene un enfoque empático. Nosotros no somos los únicos que tenemos un enfoque basado en la empatía o centrado en el usuario. Ese es un discurso de los últimos años, impulsado por grandes agencias de diseño como IDEO y Frog Design. Son las banderas que han levantado y que les han servido para vender diseño. Ese discurso ha calado en la sociedad y ha generado, a su vez, cierta lógica en el sector público o para algunas personas allí dentro que piensan: 'si el diseño fue usado en el sector privado de manera participativa para obtener buenos resultados en las ventas, esto nos sirve también en el sector público'. Se piensa que si se usa un enfoque centrado en el usuario -en el caso del gobierno sería centrado en el ciudadano-, se va a obtener un mejor resultado. Esto todavía está por probarse.

El diseño basado en la empatía y centrado en el usuario y demás tiene potencialidad según estudios académicos. Podría haber ganancias o mejoras en las

dinámicas democráticas, pero, en realidad, no tenemos evidencia contundente de que sea así. Estos enfoques son nuevos y dependen mucho de los contextos. Un enfoque de lógica participativa puede funcionar en un Estado de bienestar como el finlandés pero, al trasladarlo a Nigeria, tal vez, sea catastrófico. Las lógicas sociales son muy distintas, hay sociedades mucho más fragmentadas. Entonces, nos podemos preguntar si tiene sentido basarse en los mismos principios y utilizar las mismas herramientas.

Uno de los objetivos de tu investigación era definir una medida para evaluar el impacto del diseño a la hora de diseñar políticas públicas. ¿Todavía seguís pensando en esa medida?
No, la verdad es que abandoné ese barco. Originalmente, pensé que iba a poder encontrar ciertas métricas para evaluar el impacto del uso del diseño. Creo que en los primeros meses de comenzar el proyecto de doctorado me di cuenta de que no iba a ser posible. Hablando con algunos docentes de la universidad que son politólogos me decían que los programas de evaluación de políticas públicas son a diez, quince, veinte años. Es decir, no entran en el marco de un doctorado que sucede en tres o cuatro años. Esta misma pregunta se la hacen los laboratorios de política porque ellos quisieran tener algunas métricas más sustantivas para poder justificar un presupuesto y poder decirle al gobierno: 'estamos haciendo algo que está bueno, no nos cortes el presupuesto y déjanos vivir otros cinco años'. Esa es una de las principales preocupaciones que tienen y no han logrado encontrar una forma de evaluar contundentemente qué es lo que están haciendo.

En mi trabajo en el Laboratorio de Innovación y Diseño en el Gobierno de Finlandia tenemos como una medida: si un mismo grupo vuelve a trabajar con nosotros quiere decir que nuestra propuesta le dio buenos resultados. Evaluamos qué grupos dentro de la organización reiteradamente piden que les acompañemos en un proceso de diseño o quieren implementar diseño para llegar a una solución.
Está clarísimo. Me parece que está muy bien. No sé si funciona como métrica, pero sirve para evaluar si se están haciendo las cosas bien o no. Por lo menos, alguien ahí se quedó contento. No es menor.

A alguien le sirvió. Ellos tienen sus propias maneras de evaluar lo que hacen. Nosotros los ayudamos en lo que podemos, entonces, para nosotros que ellos vuelvan quiere decir que eso estuvo bien.
Eso es un valor en sí mismo. En muchos países la evaluación de políticas tiene un enfoque economicista. ¿Cuánto se gastó por ciudadano para que se logre el objetivo?

Es un riesgo poner solamente a economistas a evaluar el impacto del diseño y, sin embargo, hay muy pocos diseñadores que tienen ganas de meterse en ese meollo.
Sin duda. Si uno logra introducir metodologías o aproximaciones de diseño en el desarrollo de las políticas públicas; conseguir que los procesos en sí mismos sean más amenos; que haya menos conflictividad; podría representar valor en sí mismo. Ya habrá quien me diga: 'pero en realidad lo que estás haciendo ahí es eliminar el disenso y justamente el disenso es parte primordial de la democracia'. Estoy de acuerdo, pero si uno logra de una manera cualitativa cambiar el proceso del desarrollo de políticas públicas, creo que es difícil de medir, pero es un valor en sí mismo.

Sí, pero también hace que el grupo que está trabajando en eso esté más comprometido; y eso hace que tenga más posibilidades de tener un impacto favorable. Cuando la gente está más comprometida pone un cuidado en el hacer que es muy diferente al que pone si no es un proceso participativo.
Estoy de acuerdo. En el taller sobre el que me preguntabas antes, presentamos un ejemplo también del gobierno uruguayo: se trata del programa One Laptop Per Child que en Uruguay se llama el Plan Ceibal. Se le entregó a niños en edad escolar que estén inscriptos en educación primaria una computadora gratuita. Cuando surgió este programa en el año 2005 o 2006 fue altamente resistido por todos los estratos sociales y políticos. Muchos no terminaban de entender de qué se trataba o pensaban que era un gasto superfluo. ¿Por qué le vamos a dar a los niños computadoras? Pasados cinco o diez años de ese programa a nadie se le ocurre que hay que eliminarlo.

Este año 2019 es año electoral en Uruguay y en las campañas políticas este tema no está en la mesa, no es parte de la discusión. A nadie se le ocurre en todo el espectro político decir nada que pueda ser negativo sobre el Plan Ceibal porque se entiende que los beneficios han sido realmente espectaculares. Y, sin embargo, la hipótesis contrafáctica es: si se hubiera preguntado a la gente qué hacer se hubiera demorado mucho más. Mucha gente que hoy abraza el programa en el 2005 estaba en contra.

¿Qué es lo que pasó con el Plan Ceibal?
El entregar una computadora a cada niño en edad escolar era una excusa para achicar la brecha digital porque el programa era originalmente para escuelas públicas. En Uruguay, hoy por hoy, los niños de escuelas rurales participan en concursos organizados por la NASA en Estados Unidos. Hay niños de ocho años que saben programar y que antes nunca habían visto una computadora y sus padres jamás habían tocado una. Eso era inviable hace veinte años. Esto

atravesó a toda la sociedad y generó un impacto positivo. Los resultados han trascendido la computadora que se entregaba.

Te hago una última pregunta: ¿No extrañás diseñar?
Sí, extraño. Diseñó cosas para mí. Hago cosas gráficas. Estoy vinculado con el diseño gráfico y digital porque me resulta más sencillo y tengo las herramientas a la mano.

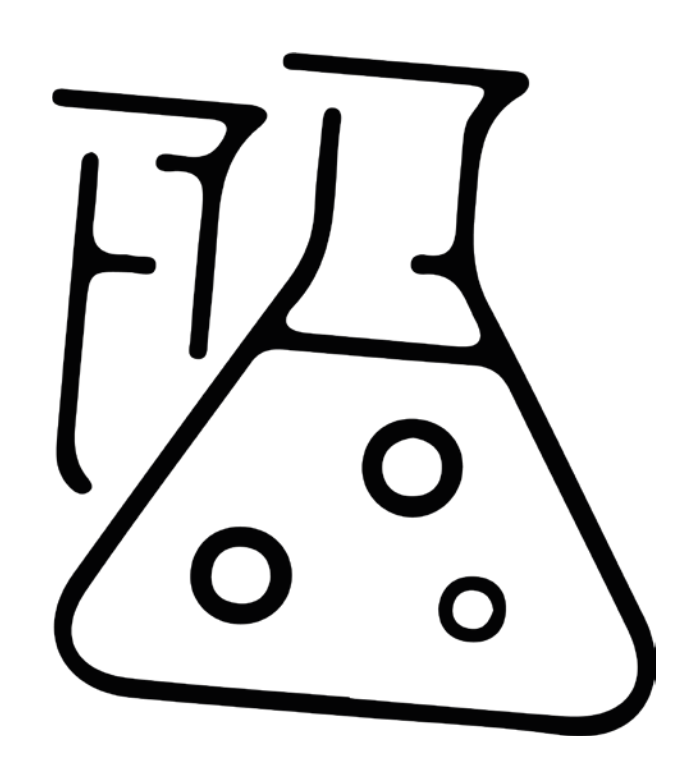
Yo extraño ser investigadora.
Nos cruzamos cuando quieras.

Cuando uno es investigador tiene mucho tiempo para leer y reflexionar. En la vorágine de cosas que hacemos se nos pasa por alto el tiempo de reflexión. Por eso para mí están buenas estas charlas. ¿Y qué estás leyendo ahora?
Estoy leyendo 'Complexity and the Art of Public Policy' de David Colander y Roland Kupers. Ellos hablan de la ciencia de la complejidad y cómo eso se puede usar para el arte y las políticas públicas. Me parece interesante que hablen de arte porque la política pública tiene que ver con el intercambio humano. Es mucho más artesanal que científico y entender la complejidad de un científico sumado al arte me parece fabuloso.

Para mí está bueno el título porque hay veces que los procesos con los que nosotros tenemos que lidiar todos los días son tan complejos que nos cuesta usar la creatividad. Nos mareamos en la complejidad. O, realmente, como es tan complejo y necesitás tanto esfuerzo para entenderlo, cuesta mirarlo desde arriba. Y si te cuesta mirarlo desde arriba o desde diferentes ángulos, entonces, te cuesta dar una solución creativa.
Totalmente.

Así que sí, me lo anoto para leer. Muchísimas gracias.

Metodologías en contexto





Escuchala en Spotify
Episodio no. 92
Diseño de políticas públicas en la Unión Europea
(Italia/ Bélgica).

Alessandro Rancatti

Diseño de políticas públicas en la Unión Europea

13 01 2020

Alessandro Rancatti es licenciado en Arquitectura por el Politécnico de Milán. Es experto en diseño estratégico, comunicación visual y branding, y en gestión de la complejidad. Impulsó la introducción del diseño para políticas en la Comisión Europea en las unidades EU Policy Lab y New European Bauhaus. Es responsable del desarrollo del Canvas para la Economía Social y Solidaria de la Comisión Europea y co-autor de la guía "Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework".

¿Cuál es tu formación de base?

Cuando estudié no existía todavía la Facultad de Diseño. Estudié arquitectura y me ayudó para entender que en cierto sentido hay principios universales detrás de la actividad creativa que pueden declinar en muchas disciplinas. Si miramos las disciplinas del diseño como el diseño gráfico, el diseño de interiores, o el diseño industrial, hasta incluso parte de la ingeniería, tienen una raíz común. Esa es la gran enseñanza que me viene de allí y también es el reto que tenemos ahora en el Policy lab: identificar estos elementos comunes e integrar esa parte de la cultura del diseño en la cultura de la creación de políticas públicas.

¿Cómo fue ese pasaje de la arquitectura a dedicarse a las políticas públicas?
El pasaje fue como una especie de crecimiento personal. Cuando diseñas algo en particular -me pasaba cuando trabajaba en comunicación y gráfica- piensas en el impacto que tiene lo que estás haciendo en la sociedad. Incluso, a veces, trabajando en una entidad pública con clientes empiezas a plantearte si los clientes a los que estás ayudando son los que realmente quisieras ayudar; o si preferirías emplear tu talento o tus competencias con empresas que quizá te necesitan más y no tienen tanto nombre, pero sí que tienen una misión distinta.

Así empecé a plantearme el valor más social de diseñar, incluso una campaña de comunicación. Y, poco a poco, la cosa se fue expandiendo. Empecé a interesarme en cómo lo que yo sabía hacer en temas de diseño (visualizar, diseñar, sintetizar temas complejos) se podía convertir en una herramienta para ayudar. Las personas que están intentando resolver un problema que no es tan sencillo de resolver necesitan instrumentos para conversar sobre ese problema. Nosotros ahora vivimos en una sociedad donde las redes sociales se están radicalizando. Las conversaciones se convierten en intentar mantener una posición muchas veces dualista. Una parte y la otra se convierten en enemigos y eso no ayuda a crear soluciones socialmente aceptables. El diseño es una de las herramientas o una de las culturas que puede crear espacios de conversación. Las personas pueden empezar a debatir sobre temas concretos sin entrar en posiciones de dualidad. Ese es uno de los retos que tenemos cuando creamos espacios de conversación con la ciudadanía y otros actores. Salir de una visión polarizada dominante, y que el diseño se convierta en una guía del discurso. El reto es crear espacios donde todos tengan su tiempo y su oportunidad para poder expresar su punto de vista.

Claro, como son los procesos en el caso del co-diseño: abiertos y colaborativos.
El tema es que, a veces, hay confusión o equivocación en cómo se entiende el co-diseño. En algunas ocasiones queremos usar métodos de diseño, pero lo que necesito es una pequeña estructuración previa. El proceso de co-diseño hay que enfocarlo en entender realmente bien entre todos qué es lo que tiene sentido que hagamos y cuál es el problema. Pero luego, para resolver el problema, muchas veces se necesitan competencias específicas y esas competencias no se pueden diseñar.

Lo que proponés es que hay que identificar en qué momento el co-diseño facilita y en qué momento entorpece. Al principio, para definir el problema y para el momento de buscar soluciones y consensuar el co-diseño es muy útil. En el momento que hay que definir qué es lo que hay que hacer ¿qué habría que hacer?
La exploración y el consenso son colectivos. Si el problema es convivir y construir un espacio más agradable hay distintas facetas del problema -como cortar el cés-



ped u organizar un festival- y para realizar estas actividades se necesitan diferentes competencias que son completamente distintas. Algunas se pueden desarrollar.

Si queremos hacer un festival entre todos y que el festival tenga algo de calidad necesitamos tener diferentes tipos de profesionales que varían si lo que queremos hacer es danza, teatro o música. Luego debemos hacer una guía para que las cosas salgan con un mínimo de calidad.

Muy bien, entendí. Cambiemos de tema. ¿Me contás cómo surgió el Policy lab en la Unión Europea?

Surgió hace cinco o seis años a partir de una recomendación de un panel de expertos. Habían investigado el tema de la Innovación en el sector público a nivel global. En Europa estaban surgiendo centros de innovación o laboratorios que iban proponiendo temas, prácticas y enfoques nuevos. Este panel de expertos hizo una recomendación para que la Comisión Europea tuviera un laboratorio con características originales. Se decidió a nivel de la Comisión Europea poner este laboratorio en la dirección que ofrece servicios horizontales a todos los demás. Esta dirección tiene prácticas muy horizontales. Trabajamos en la misma dirección desde donde se ofrecen servicios de investigación científica. Nosotros reflexionamos mucho internamente sobre nuestro enfoque. Ahora estamos dedicados a la economía social. A la vez, queremos ayudar a todos los otros direc-

tores a que empiecen un pequeño laboratorio de innovación para que nosotros no nos convirtamos en un gran centro que intenta abarcarlo todo, sino que seamos más transmisores de conocimientos y multiplicadores en nuestro sector.

Entiendo, entonces ¿cuál es el mandato del Policy Lab?
El Policy Lab tiene que ayudar a nuestros compañeros a innovar en los procesos de creación de políticas públicas. En eso nos enfocamos usando distintas formas. Nosotros tenemos cuatro competencias clave que guían el trabajo del laboratorio: una es la competencia en fuerza de estudios orientados hacia el futuro; la segunda competencia es en ciencias del comportamiento; la tercera es en visualizaciones y el modelaje; y la última es en políticas de diseño.

Vamos a lo concreto. ¿Qué hacen en el Policy Lab?
El reto está conectado con la idea de que los diseñadores son parte de una cultura que tiene ciertos valores de referencia. Estos valores de referencia no son los lugares de existencia de nuestros clientes. Por ejemplo, sabemos que los valores de las empresas son la generación de beneficios, especialmente, en la empresa tradicional. Para un diseñador el resultado real es estar mucho más conectado con el valor de la experiencia que con el producto; mucho más conectado con la calidad de lo que se produce que con los beneficios a la empresa. Este mismo conflicto entre culturas, o esta contaminación entre culturas, ocurre también cuando el diseño se acerca a la creación de políticas públicas que son el resultado de la economía.

Hay mucha gente que ha estudiado y sabe de economía, política y leyes. Son culturas que trabajan mucho a partir de documentos como producto final y que hacen mucho de forma verbal. Y aquí entramos nosotros y decimos: ¡Cuidado! Cuantos más aspectos se vuelven complejos, menos profundo puede ser el entendimiento de ese problema si simplemente lo abordamos de forma verbal. Si miramos cómo se construye un edificio no hace falta hacer una memoria de pasos. Haces descripciones de cómo el edificio funciona, de la estructura y la interacción entre sus partes. Se hace con planos de forma visual. Esa forma visual es la base para que gente con diferentes competencias puedan hablar de una forma que se pueda entender. El que se ocupa de la electricidad se puede enfocar en una parte del edificio que se comunica con otra. Este es el reto: ¿cómo introducimos la cultura visual y la cultura de pensar de forma visual en las organizaciones? No es un monolito y hay muchísimas personas que ya se acercan a este sitio.

¿Cómo hacemos para que este método sea estructural? Nosotros trabajamos mucho con lo que llamamos visual sensemaking que se trata de pensar, razonar, crear sentido de forma visual. Empezamos con mapas, creando talleres para

crear mapas juntos que se convierten en puntos de partida. Luego, se agregan dificultades, desafíos u oportunidades. Así tenemos una mejor visión de cuál es el entorno, el contexto.

La segunda parte es mejorar nuestra interacción. Normalmente, en una conversación sobre política hay mesas dispuestas en un óvalo con un espacio en el centro. Cada persona tiene un micrófono y un tiempo para expresar su posición. Los demás toman notas. Esa es la típica situación donde es muy difícil entenderse. Cuando una persona está hablando los demás están escuchando, o no. La calidad de esa experiencia digamos que no está en las mejores mentes. Nosotros nos enfocamos en diseñar las experiencias.

Ese es el fruto de una coreografía que tiene ritmos. Se genera un espacio donde personas en paralelo en cinco minutos puedan decir o escribir sus posiciones. En un segundo momento se pueden compartir esas posiciones y entre todos se crea sentido común. Después se comparte todo esto en una sesión plenaria con 100 personas. Estos ritmos hacen que los tiempos se acorten, que las condiciones se aclaren, que se encuentren convergencias y puntos de contacto. Se identifican retos colectivos y claros.

¿Tenés algún ejemplo concreto donde ustedes hicieran una intervención y pudieran ver cómo cambiaron los resultados?

Nosotros tenemos un blog y ahí también hay un relato de todo lo que estamos haciendo en todas las distintas disciplinas. El trabajo en el que estoy más involucrado ahora es sobre economía social. El problema de fondo es que a nivel europeo la economía social se entiende de forma muy distinta, según el estado miembro del que estemos hablando. Economía social en España se entiende de forma totalmente distinta de cómo se entiende en Bélgica, Holanda o Alemania. Desarrollar una política para un tema tan complejo y enredado se convierte en un reto. Estoy trabajando en un canvas o una estructura visual que está conectada con ciertos temas y ayuda a visualizar la esencia de un negocio. Da igual si es negocio de economía tradicional o de economía social. Esta visualización ayuda a comparar y entender si estamos hablando de un negocio tradicional o si estamos hablando de un negocio de economía social; si ese negocio de economía social se está enfocando en temas de sociedad o es un cruce entre sociedad y entorno; cuál es su relación con el dinero; cómo se distribuye el dinero, etcétera.

¿Cómo se ve?

Se ve de forma visual. Hay una metáfora detrás, un árbol que representa las relaciones con la sociedad. La relación con el entorno y el dinero está representada. Es una combinación de la wiki para economía social donde están

los recursos y el procedimiento, y propone una serie de preguntas con una serie de niveles para las respuestas. Si la respuesta general es negativa esto se convierte en un color que ilumina una de las hojas del árbol. Al final tenemos una especie de representación que muestra el árbol y las hojas. Si está más marrón o no hay hojas se está muriendo. Hace preguntas que una empresa normal no puede contestar.

¿Cuáles son las partes que están más vivas?
Uno de los grupos de preguntas que hacemos es sobre la relación que crea mi empresa o mi grupo de trabajo con todas las personas que contribuyen al proyecto. Las preguntas claves son: ¿tenemos procesos para darnos cuenta si las personas están enfermas? ¿Tenemos procesos para darnos cuenta si una persona está bajo situación de estrés o bajo otras situaciones emocionales críticas? ¿Tenemos formas o procesos para iniciar nuevos trabajadores? De esa manera podemos garantizar que una persona tenga equilibrio entre la vida en la empresa y la de afuera. Va mucho más allá de lo que pide la ley.

La ley nos manda a que, si los empleados se enferman, nosotros le paguemos. Y eso varía también mucho en los contextos porque en algunos sitios del mundo eso es normal. Darle un color distinto cuando la empresa es socialmente responsable y si la respuesta es mejor la hoja será más verde.

Estas herramientas que ustedes crean ¿son para que ustedes vayan a hacer talleres en la empresa o cada empresa la puede usar autónomamente?
Es un poco de todo. Esta herramienta tiene que ser multifuncional y es para que los que hacen políticas puedan ver las emergencias. La economía social se está desarrollando en la realidad de forma muy directa, sin tener una mediación académica. A veces la formulación de teorías sobre un cierto concepto no ayuda y tenemos que mirar a todos los interesados. Este es el objetivo primario, pero también queríamos que esta herramienta se pudiera usar de forma autónoma.

También puede ser una asesoría que hace este mismo grupo de trabajo o hasta incluso como una herramienta para que las agencias de apoyo al desarrollo económico pudieran orientarse y ayudar a startups y a empresarios. La idea es motivar a grupos a desarrollar su proyecto con enfoque en las dimensiones sociales.

La herramienta que estamos haciendo la vamos a poner online, y vamos a poner también todas las preguntas y las respuestas de nuestra graduación. Lo que me gustaría mucho es que no fuera una imposición. Queremos que todo este proceso se convierta en una especie de codiseño.

Estuve mirando las herramientas que ustedes publicaron para trabajar con temas de inmigración y esas herramientas son buenísimas. Nosotros las usamos. Me pone muy feliz que alguien se esté proveyendo de esas herramientas porque están basadas en investigación y diseño.
Me alegra mucho escuchar esto. Quizás es el juego sobre inmigración el que tiene más historia. Ayuda a través de escenarios a crear conversaciones entre personas y entender qué es lo que nos podría llevar a ese escenario, si ese escenario nos gusta; y si no nos gusta, qué podemos hacer para que no ocurra. El enfoque es no pretender prever el futuro, sino crear escenarios de futuros distintos, algunos en base a tendencias que existen, otros en base a aspiraciones. Y pensar: si estuviera en esta situación como ciudadano o como creador de política pública, ¿qué haría en cada caso? Las conversaciones entre estas distintas personas con distintos roles son muy interesantes porque abren los ojos sobre una misma situación. Se puede ver desde muchos puntos de vista.

Supongo que antes de publicarlas las usan mucho ustedes
Si, con el canvas para socioeconomía usamos casos reales y vemos los fallos mayores. Desarrollamos un método para usarlo y luego ya lo podemos abrir. El método para usarlo es una gran parte del trabajo. Una cosa es diseñar los elementos del juego y otra son las instrucciones.

Justamente sobre eso les quería preguntar: ¿ustedes también hacen entrenamientos para otros laboratorios de políticas públicas de la Unión Europea? Me refiero a aquellos laboratorios a los que les interesan sus herramientas o que se podrían beneficiar por el contacto con el laboratorio.
Si, tenemos planeadas una serie de webinars para explicar cómo funciona el cavas y compartir los tutoriales. En mi equipo somos sólo tres personas que trabajamos sobre economía social y el área es enorme. Lo que intentamos hacer es darles las herramientas para que esto se pueda multiplicar.

¿Cómo hacen si son sólo tres personas para elegir en qué se tienen que enfocar?
Depende de muchos factores. Hay un factor, obviamente, que viene de las prioridades de la Comisión Europea. En principio, todo lo que hacemos está alineado con los objetivos de la Comisión. Por ejemplo, ahora estamos en un proceso de transición entre dos comisiones y estos son procesos de investigación que duran años. Intentamos adecuar esos procesos con las nuevas prioridades. Una de las prioridades de la Comisión ahora es, justamente, ampliar los usos de técnicas y métodos que contextualizan una visión de futuro. Esto es muy bueno porque con diseño estamos creando el futuro y abriendo la conversación a nuevos actores.

A la hora de priorizar necesitamos alinear los objetivos con la investigación. Uno de los retos del laboratorio es seguir aprendiendo. Intentamos no replicar. Si un proyecto entra, y es muy parecido a un proyecto que ya hemos hecho, preferimos enseñar a nuestros compañeros cómo hacerlo. De esa manera no volvemos a hacer la misma cosa. Es una especie de enseñanza práctica donde en realidad el proyecto es una excusa para que nuestros compañeros aprendan a hacer lo que estamos haciendo nosotros.

¿Qué te ves haciendo en unos años? ¿Cómo te imaginas que va a evolucionar este laboratorio de políticas públicas?
Esas son dos preguntas distintas. Soy un agente contractual en la Comisión y tengo un plazo de vida, de caducidad. En nuestro caso tenemos un plazo límite de seis años porque nuestros contratos son normalmente de un año, se renuevan a tres y, luego, a seis como máximo. Estoy hace cuatro años y medio. Creo que no voy a seguir en la Comisión, sino que voy a volver a la parte más comercial, pero enfocada en el tema de economía social. Ese es un tema que me interesa para el futuro.

El Policy Lab está conectado a nuestro éxito y hemos hecho muchas cosas muy buenas en todos los ámbitos de trabajo. El equipo es muy bueno en entregar soluciones muy concretas. Esto habla bien de los resultados de diseño cuando hay problemas complejos. Cada vez se nota más el valor añadido del enfoque visual. Se nota el apoyo estratégico del diseño y, desde mi punto de vista, es un laboratorio que va a seguir adelante. Pero como todos los laboratorios está conectado con una estructura que es mucho más grande.

¿El laboratorio va a seguir adelante haciendo lo mismo o cosas diferentes?
No sé, creo que los seis retos de alto nivel van a ser los mismos pero los proyectos concretos seguramente cambien. Una de las prioridades de la próxima comisión es multiplicar los contactos con la ciudadanía, la sociedad civil, la empresa y la academia. Pero se tiene que hacer de una forma estructurada. Va a ser uno de los enfoques de nuestro trabajo para los próximos años. También ahí hay grandes retos como el cambio climático. Esos retos no cambiarán en los años entrantes. Vamos a tener que trabajar mucho en proyectos y desarrollo de políticas que tengan que ver con estos retos.

¿Qué te inspira más en este momento?
Lo que me inspira ahora son mis compañeras que acaban de llegar al grupo. Una fue consultora estratégica en la ciudad de Eindhoven, que aquí en Europa es una de las ciudades que está más conectada con el diseño. Estamos creando un equipo muy bueno. Dentro de poco, vuelve otra compañera que es diseñadora

y ha estado trabajando en Unesco y se especializa en la relación que hay entre diseño y las premoniciones a futuro. Muchas veces trabajé solo, entonces, me motiva mucho tener nuevas compañeras de trabajo. El tema de economía social es un reto enorme. Queremos demostrar que existe una economía tradicional, que se centra mucho en el dinero, pero que puede haber otra economía mucho más próxima a las personas y al entorno; y que tenemos que tomarnos en serio estos nuevos modelos. Esto para mí es muy motivador.

¿Estás leyendo algo que quieras compartir con los demás con relación a tu trabajo?
Sí, “Dark Matter and trojan horses. A strategic design vocabulary” de Dan Hill. Es un libro que habla de cómo introducir el diseño estratégico en nuevos entornos, las palabras que tenemos que usar y la terminología que queremos pensar. Una forma para introducir el diseño de forma escondida en nuevos entornos. El autor investiga esos problemas que son difíciles de abordar porque son muy complejos e imprevisibles.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 113
¿Cómo funciona un laboratorio de aceleración de la ONU? (Paraguay).

Cristhian Parra, Gustavo Setrini y Mónica Ríos Bordón

¿Cómo funciona un laboratorio de aceleración de la ONU?

23 03 2020

Cristhian Parra es investigador de diseño en temáticas relacionadas a la informática social y las políticas públicas basadas en evidencia. Tiene un Ph.D. en Informática y Telecomunicaciones de la Universidad de Trento, Italia (2014), es Ingeniero Informático por la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción (2009), y fue investigador postdoctoral de la Universidad de California, Berkeley (2014-2017). Desde 2019 es Jefe de Experimentación del Laboratorio de Aceleración del PNUD en Paraguay, liderando sus servicios de experimentación para el aprendizaje, diseñando e implementando evaluaciones de impacto y facilitando procesos de innovación social. Fue consultor para el Banco Mundial, el BID, docente de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, y docente investigador de la Universidad Católica de Asunción, entre otros cargos. Lleva varios años investigando tópicos de informática social y comunitaria, aplicando métodos de ciencia ciudadana, investigación acción participativa, diseño participativo y centrado en las personas, temas de salud pública comunitaria, inclusión social, tecnologías cívicas y participación ciudadana.

Gustavo Setrini es Jefe de Mapeo de Soluciones del Laboratorio de Aceleración de PNUD Paraguay. Es Ph.D. en Ciencias Políticas del Instituto Tecnológico de Massachusetts, con especialización en Economía Política del Desarrollo y do-

cente de Economía Política en FLACSO Paraguay. Anteriormente fue Profesor Asistente de Estudios Alimentarios en la Universidad de Nueva York, donde ejerció la docencia e investigó acerca de los sistemas agroalimentarios globales y el desarrollo agrícola. Su experiencia y conocimiento metodológico abarca tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa y los experimentos de campo.

Mónica Ríos es Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Americana (Asunción, Paraguay) con Maestría en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica por la Universidad de Barcelona (Barcelona, España) a través del Programa Nacional de Becas "BECAL" y Diplomado en Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad Adolfo Ibáñez (Santiago, Chile). Cuenta con experiencia en el sector privado, ONGs y fondos multilaterales en temas relacionados a responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, marketing, estrategia e innovación. Diseñó y coordinó procesos de incubación y aceleración de MIPYMEs del sector creativo en Paraguay y proyectos de innovación social a través del BID LAB. Su principal motivación reside en potenciar proyectos innovadores desarrollados en Paraguay, que puedan inspirar a otros a pensar en grande, así como conocer y aprender de prácticas desarrolladas por otros laboratorios a nivel global.

¿Cómo se fueron vinculando al diseño?

CP: Por esas cosas de la vida me fui a hacer una pasantía a Trento en temas de informática y terminé haciendo un doctorado en un grupo que se llamaba el 'Grupo de Informática Social'. Desarrollé un PhD en el área entre la tecnología y su aplicación en contextos sociales comunitarios. Eso me hizo trabajar mucho con gente de antropología, sociología, trabajo social y también gente que trabajaba en centros comunitarios, específicamente, de adultos mayores. En ese contexto asumí el rol del diseñador por ser quien venía del ámbito más tecnológico. Los proyectos que surgían desarrollaban tecnología, creaban aplicaciones o plataformas. Entonces fui desarrollando este perfil de un diseñador sin ser diseñador industrial, sin ser diseñador en términos más tradicionales. Pero armamos prototipos, pensábamos en los componentes y la arquitectura.

En ese proceso me conecté mucho con dos comunidades particulares. Por un lado, con la comunidad de diseño participativo porque mi tutor, Vincenzo D'Andrea, era muy activo en esa comunidad. Y por otro lado, con una comunidad más relacionada al desarrollo comunitario que se conoce como informática comunitaria o community informatics. En ese contexto me fui moviendo desde esa posición más tecnológica hacia el mundo de las ciencias sociales y me fui conectando con otras disciplinas.

GS: Creo que un elemento importante en mi historia es que yo soy hijo de paraguayos migrantes a Estados Unidos. Nací, me crié y me formé allá. Siempre con mucho vínculo con Paraguay y con mucho compromiso de aportar al desarrollo económico y a la transformación social. Eso me impulsó en mi carrera académica y profesional. En el Instituto Tecnológico de Massachusetts recibí mucha formación en investigación en diseño. La relación con el diseño hace ver el mundo en términos conceptuales y teóricos. Los modelos que tenemos del mundo social y político y de la causalidad nos influenció nuestra manera de pensar y la forma como observamos el mundo empírico.

Me interesa entender lo que hacemos para mejorar los modelos teóricos del mundo en base a lo que observamos, a lo que medimos y cómo medimos. Entonces, ahora que estoy en el PNUD trabajando con este equipo con el que tenemos vínculos conceptuales y maneras de hacer como equipo; me pregunto cómo introducir una lógica de aprendizaje basado en esta interacción o dialéctica, entre la abstracción teórica, la observación empírica y la acción en el mundo. Hasta ahora ha sido muy rica esta interacción.

MR: Tengo una experiencia profesional basada en el sector privado, dirigiendo campañas de marketing comercial. También en los últimos años estuve trabajando en organizaciones de la sociedad civil y en el BID. Ahí estuve acompañando a emprendedores de la economía creativa en Paraguay. Mi experiencia se basa en poder pensar cómo entregar un producto o servicio a un cliente específico e ir aprendiendo de eso. Y siguiendo ciertas preguntas: ¿Cómo hacerlo iterativo? ¿Cómo ir acompañando un proceso de monitoreo de gestión eficiente?

¿Qué es el PNUD y qué hacen ustedes ahí?

CP: Es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Es una agencia de las Naciones Unidas que está presente en casi todos los Estados miembros de las Naciones Unidas. Los tres nos unimos juntos al PNUD. El programa se enfoca en llevar adelante iniciativas de desarrollo económico y social. Trabaja mucho con los gobiernos pero también con todos los actores dentro del ecosistema de desarrollo que hay en cada país. Tiene mucho trabajo de diseño de proyectos para el desarrollo. Hay una iniciativa actualmente desde el PNUD que se llama 'Red de Laboratorios Aceleración'.

Esta red de laboratorios que se están abriendo en 60 países tiene como objetivo integrar las lógicas de aprendizaje de las distintas agencias del PNUD en esos lugares. En ese trabajo para la cooperación internacional hay mucha acción en el campo. Tenemos proyectos con acciones concretas que esperamos nos confirmen el impacto al que queremos llegar y siempre tenemos ciertos objetivos de desarrollo como parte de estos proyectos.

¿Estos laboratorios de aceleración son parte de laboratorios de UNTIL?
CP: No, esa es otra iniciativa de las Naciones Unidas que está más enfocada en el desarrollo de innovación tecnológica. Los UNTIL son los Technology Innovation Labs (Laboratorios de Innovación Tecnológica) que tienen un rol en una fase posterior, cuando ya hay una idea concreta a desarrollar. Los laboratorios de aceleración buscan acelerar el aprendizaje con el fin de generar evidencias sobre qué funciona y qué no en un contexto determinado. La idea es hacer esto en el marco de un proyecto.

A veces es difícil porque hay mucha acción, muchas cosas que hay que ejecutar, un objetivo concreto, indicadores, etcétera. Y los laboratorios de aceleración buscan, de alguna forma, integrar de manera armónica dentro de esa acción lógicas de aprendizaje. ¿Dónde podemos hacer un experimento que nos genere alguna evidencia concreta sobre esto que hicimos? ¿Funcionó o no funcionó? ¿Dónde podemos explorar alternativas?

¿La idea es escalar los proyectos? ¿Ustedes hacen un proyecto que después se replica en otros lugares del mundo?
CP: Sí, podemos hablar sobre el ciclo de aprendizaje que tenemos. El laboratorio tiene su metodología y, tal vez, podemos empezar describiendo esa metodología en términos de lo que llamamos el ciclo de aprendizaje.

GS: Si bien no es perfectamente lineal el ciclo de aprendizaje, sí tiene una lógica que comienza con el mapeo de soluciones. Básicamente, se trata de identificar en la sociedad, y sobre todo desde abajo, desde los grassroots (movimientos de base) las soluciones que ya existen a las problemáticas sociales, ambientales, económicas. Consiste en actividades etnográficas, en ir hasta las comunidades de personas directamente afectadas por esas problemáticas y ver qué están haciendo.

Por ejemplo, si es un problema de manejo de residuos sólidos, que es uno de los temas que estamos abordando ahora, nos contactamos directamente con los actores del sector informal. Ellos son los que ofrecen la solución principal en la ciudad de Asunción para el manejo de residuos sólidos, porque las municipalidades, el sector formal, el sector privado, realmente, no están respondiendo.

¿A los 'cartoneros' te referís? En Argentina tenemos mucha gente pobre que junta cartones a la que llamamos 'cartoneros'.
GS: Si, 'recicladores' se les dice acá. Son los que trabajan de forma informal y muy orgánica, desarrollando sistemas de manejo de residuos sólidos que son muy imperfectos. Se podría optimizar muchísimo, aunque quizás generarían otras secuelas también (problemas sociales, problemas de exposición a riesgos). Observar a este grupo nos permite ver que son una solución y una señal de los

problemas. Mapeamos esas soluciones para ver cuáles son los problemas en determinada área. Partimos de la pregunta: ¿Qué se está haciendo? Y con este trabajo entendemos la lógica desde abajo y pasamos a una segunda fase que sería la fase de exploración.

MR: En esta segunda fase la intención es poder tomar todo ese conocimiento identificado en el campo y añadirle elementos del contexto tanto a nivel nacional, regional y mundial. En Latinoamérica somos siete laboratorios de los 60. La intención es poder tomar estas oportunidades, estos pilotos, estos actores que se descubrieron en esa primera fase, y situarlos en un contexto nacional. En Paraguay estamos viviendo ahora mismo una etapa en donde están emergiendo un montón de planes estratégicos en términos de energía, innovación, igualdad de género y educación.

Es importante poner las soluciones en contexto para buscar oportunidades, y usar esta estructura que ya existe para garantizar que estas soluciones son realmente escalables. Queremos estar seguros de que las soluciones pueden contribuir tanto en el plano nacional como internacional. Y queremos sistematizar las soluciones para poder integrar también a otros actores que creemos necesarios en el diseño del experimento.

CP: En el ciclo de aprendizaje de los laboratorios el siguiente paso es la experimentación. En esta etapa creamos lo que llamamos el 'sense' o en español le dimos el nombre de 'descubrimiento'. Primero hay un mapeo de soluciones; después se hace la exploración, poner el descubrimiento en contexto y en relación con las tendencias. Cada uno de nosotros es jefe de una fase. Gustavo es el jefe de mapeo de soluciones, Mónica es la jefa de exploración, y yo soy el jefe de experimentación. El jefe de experimentación toma el liderazgo en esta tercera fase donde experimentamos a partir de lo que aprendimos en el mapeo de soluciones y la exploración. Durante la exploración emerge una hipótesis sobre qué puede funcionar y qué se puede hacer para resolver un problema determinado.

En gestión y manejo de residuos sólidos, por ejemplo, tenemos una hipótesis de que actualmente hay una cadena de valor de los residuos sólidos en el área metropolitana de Asunción, y esa cadena de valor tiene puntos de intervención donde podríamos ayudar a optimizar, para mejorar el ecosistema sin afectar los medios de subsistencia de esos sectores vulnerables. Esa hipótesis amplia se puede dividir en hipótesis más pequeñas. Por ejemplo, una forma de lograr eso podría ser el diseño de un espacio colaborativo de trabajo en torno a uno de los 'landfills' o vertederos que tenemos en la ciudad donde los propios 'recicladores' puedan darle valor agregado a los residuos que separan. Esa hipótesis hay que probarla. Ahí entra la lógica de la experimentación.

¿Es tu equipo el que define los prototipos y los pilotos para evaluar si todo esto funcionó?

CP: Más o menos. La experimentación trata de eso: de hacer prototipos; de diseñar estos prototipos y experimentos; poner esos experimentos en una cartera de experimentación que trate de intervenir un problema en sus distintas fases. Todo eso genera evidencia. Los experimentos terminan en resultados concretos que uno puede medir y eso nos permite pasar a la siguiente etapa que es la que llamamos 'crecimiento'. También podemos llamarle 'escalar'. Escalar es entregar esta cartera a actores que pueden llevarlas a otros territorios, a otros espacios. Pueden ser actores institucionales que puedan alojar las soluciones y darles sostenibilidad, etcétera. Lo que sí es importante decir sobre nuestro equipo es que, si bien cada uno tiene su rol, los roles son muy complementarios. Hay mucho trabajo colaborativo. Los experimentos los diseñamos entre los tres.

En mi caso, como jefe de experimentación los llevo adelante, pero sale mucho del trabajo colectivo de los tres. Las ideas salen de sentarnos a pensar las cosas que van saliendo de campo, las exploraciones y de las preguntas: ¿Cómo se puede informar la hipótesis? ¿Cuándo se diseña el experimento? ¿Qué tipo de prototipos pueden ser útiles? Hay mucha colaboración y el diseño es transversal a todo el ciclo. Si bien no somos todos diseñadores de carrera, en la práctica hacemos diseño desde lo conceptual hasta lo práctico. Nos alimentamos de la investigación en diseño. En la red hablamos del diseño participativo, diseño centrado en las personas y 'design thinking', que son metodologías y enfoques que fueron emergiendo en los últimos años. La investigación en diseño va penetrando nuestro laboratorio y ayuda a organizar estos ciclos de aprendizaje. Son herramientas que se usan en estos ciclos de aprendizaje que llevamos adelante.

¿En todos los laboratorios del PNUD tienen diseñadores o solamente en Paraguay?

CP: Sí, en todos.

MR: Compartimos herramientas y 'toolkits' a través de la red de laboratorios. La configuración especial que se dio en Paraguay, esto de tener un informático, un politólogo y una administradora de empresas, no es exactamente igual en otros laboratorios. En cada laboratorio hay gente con los mismos cargos, pero no necesariamente tenemos las mismas trayectorias profesionales o académicas. Eso enriquece muchísimo cómo vamos viendo cada rol. El compartir también es un desafío porque somos muchos laboratorios y estar al tanto de todo lo que pasa es un desafío por la diferencia horaria y la cantidad de información que fluye. Por otro lado, es una oportunidad para seguir aprendiendo de otro tipo de profesionales alrededor del mundo.

¿Y algunas veces les toca a ustedes escalar el proyecto de otros?
CP: Hay que decir que esto empezó hace muy poco. Los tres nos unimos en octubre de 2019 recién. Todos los laboratorios arrancaron más o menos en octubre o noviembre del año pasado. Nosotros todavía no llegamos a esa fase de escalar en ningún proyecto. Ahora estamos focalizando en uno de los proyectos que tienen que ver con gestión de residuos y hay otras ideas en torno a la participación ciudadana, como por ejemplo, diseño y ejecución de planes de desarrollo en gobiernos locales a partir de procesos participativos. Esos temas, probablemente, en los próximos meses empiecen a crecer. Todavía no nos tocó la experiencia de escalar algo. Estamos recién llegando a los momentos de experimentación.

¿Cómo podrían ser ejecutados estos experimentos?
CP: Por ejemplo, uno de los proyectos que nos tocó acompañar en los primeros meses era un proyecto de un gobierno municipal en el interior rural de Paraguay. Se estaba implementando un plan de desarrollo distrital y para hacer ese plan de desarrollo llevaron adelante un proceso sobre información georreferenciada. De esta manera se ayudaba a un grupo de ciudadanos a identificar prioridades en el territorio y definir qué acciones podrían priorizar. Acompañando ese proceso surgen algunas hipótesis y nosotros diseñamos un experimento que todavía no se ejecutó.

Ahora bien, una hipótesis puede ser: 'la presencia de esta información georreferenciada influencia y mejora la calidad de los planes'. Esa puede ser una hipótesis que hay que experimentar y hay que poner en un marco. ¿Cómo podemos experimentar? ¿Cómo podemos crear grupos de control para poder medir efectivamente la influencia que tiene ese tipo de intervención o la información que se recolecta? Esos son algunos experimentos que tenemos diseñados pero que todavía no llegamos a ejecutar. Están ahí como en un banco de posibilidades de lo que vamos a hacer. Escribimos un artículo de blog donde resumimos un poco cómo entendemos nosotros este espacio de trabajo que se creó con los laboratorios. En este artículo explicamos esta combinación o esta complementariedad entre la lógica de acción y la lógica de aprendizaje. La lógica de acción de los proyectos se ejecuta con objetivos e indicadores concretos. La lógica de aprendizaje trata de informar de alguna manera a estos proyectos y ayudarlos a ir adaptándose a partir de la evidencia.

¿Quién elige en qué temas se van a centrar la próxima vez? ¿Cómo es eso que pasa antes? Entiendo muy bien el proceso, pero ¿quién eligió lo de los residuos o cómo viene un tema nuevo a ustedes?
GS: Ahora mismo estamos en proceso de identificar cuáles van a ser nuestros principales enfoques estratégicos como laboratorio, pero también como

PNUD. Estamos fortaleciendo nuestra oferta estratégica y lo estamos haciendo incorporando esta lógica de aprendizaje y la acumulación de conocimiento en distintas áreas de desafíos de frontera. Les llamamos: 'frontier challenges' (desafíos de frontera) y es el concepto que se usa en el laboratorio. Son problemas complejos, multidimensionales, que involucran el medio ambiente, la gobernanza, la dimensión económica, y que exigen abordar la solución desde el ciclo aprendizaje.

En los primeros meses, realmente, fue un proceso de acercarnos al PNUD, al resto del equipo, a la cartera de proyectos que existe acá en las áreas ambientales, de inclusión económica y de gobernabilidad; y ver qué se estaba haciendo y cuáles son las hipótesis que subyacen en la acción. Algunos proyectos vienen ya en relación con diseños de intervenciones. Las hipótesis que pueden tener y el resultado esperado no están explicitados. En la lógica de acción hay mucho énfasis en las acciones y en verificar el desempeño de esas acciones. Estamos tratando de incorporar -con el tiempo- el análisis del impacto que tiene esa acción y entender si es el impacto deseado. En los primeros meses nos preguntamos: ¿qué estamos haciendo?¿Qué hace el PNUD? ¿Por qué hacemos eso? ¿Cuál es realmente el resultado esperado? Y ahora estamos llegando a preguntas como: ¿qué deberíamos estar haciendo?, ¿Cuáles son los huecos? Tratamos de rellenar esos huecos para ver dónde vamos a prototipar y hacer experimentos que se alinean con los objetivos de desarrollo sustentable, que es el marco de impacto donde se está manejando la ONU ahora.

Para medir el impacto muchas veces lo tenés que medir en muchos años. ¿Cómo están pensando dichos criterios de medición?

GS: Eso se relaciona con el tipo de hipótesis que estamos testeando. Si tenemos hipótesis largas la metodología que usamos viene de las ciencias sociales, es de cadenas causales y variables. Si el objetivo de un proyecto es mejorar el manejo de residuos sólidos uno puede tener una hipótesis amplia. La hipótesis puede ser que 'los actores informales aumentarán el valor agregado de lo que están vendiendo, su ingreso y el manejo de residuos sólidos si, a la vez, aumenta la cantidad de residuos que se reciclan'. Esa hipótesis podría llevar años para ser armada y validada.

Sin embargo, si dividimos esa hipótesis en muchas sub-hipótesis, involucrando a los actores informales en el mapeo de la cuenca de residuos, va a mejorar la información. Eso es un paso en la cadena causal. Se puede armar un experimento de un año o seis meses y tener resultados. La cuestión es pensar el impacto en las áreas, desgranar y pensar en varios pasos. Armar una cartera con distintas intervenciones y una agenda de investigación o experimentación que dure, que se proyecte en el tiempo.

CP: Cuando armamos la agenda también pensamos en términos de prototipos. Por ejemplo, un experimento que habíamos pensado era dentro de este proyecto que tiene como elemento la información georreferenciada. Una de las hipótesis era que al tener esa información la oferta de servicios públicos iba a ser más aproximada a las necesidades del territorio. Entonces, pensamos en un experimento, pero como los servicios públicos cambian puede ser difícil porque depende del contexto político. Se piensa en un prototipo de experimento, en una hipótesis pequeñita.

Por ejemplo, existe en Paraguay el Servicio de Formación Profesional (SNPP).

Podríamos invitarlos a un taller en el que queremos que presenten la oferta de cursos y capacitaciones que tienen y con esa oferta de capacitaciones y cursos podemos luego armar dos grupos. Un grupo que, previamente, recibe información territorial de cuáles son las cuencas de producción del territorio, qué tipo de actividad económica existe en la municipalidad, etcétera. Y otro grupo que no accede a esta información. Hacemos una selección de cursos profesionales y ya se puede ver una señal de cómo cambian esas preferencias. Por un lado, está esa cadena de experimentos en toda la cadena causal y, por otro lado, está pensar una hipótesis grande. ¿Cómo podemos bajarla a algo pequeñito que nos de una pequeña señal y nos ayude a decidir si vale la pena seguir invirtiendo en este tipo de caminos? Eso es un prototipo de hipótesis.

Y en cuanto al riesgo de estas hipótesis, ¿ustedes tienen alguna cadena? Con algunos de estos experimentos pueden hacer cosas más riesgosas y tienen más posibilidades de frustrarse; y con otros van más a 'con esto ganamos'. La pregunta sería ¿cuándo arman la cartera de experimentos piensan también en cuán riesgosos son los que están eligiendo?

GS: Hay una lógica de fallar rápido dentro de los laboratorios. Explicitar la diferencia entre la lógica de aprendizaje y la lógica de acción es importante. Si tu organización prioriza al cien por ciento la lógica de acción, ahí no hay lugar para fallar porque tu valor es entregar resultados y generar desarrollo. Pero, si hay espacio de aprendizaje, eso significa que vale tanto un resultado negativo como uno positivo porque lo que queda es el aprendizaje de lo que no funcionó y de por qué no funcionó. La evaluación de impacto que normalmente se hace es una evaluación de desempeño del proyecto. Nosotros realmente buscamos entender el proceso, el mecanismo que genera el impacto para poder rediseñar, corregir o reencaminar el tipo de intervención y para ir acercándonos cada vez más a una cartera de intervenciones que funciona.

MR: En cuanto a contexto, al inicio, nosotros planteamos los experimentos dentro de un proyecto. Estos proyectos son de tres a cinco años. Depende mu-



cho en qué momento del proyecto nosotros nos insertamos para saber si podemos tener experimentos un poco más complejos o más simples. Incluso si es que se da la oportunidad de incorporar una lógica de aprendizaje desde el inicio del proyecto también podemos plantear cómo se va a evaluar o cambiar algo preacordado. La intervención tiene diferentes matices dependiendo en qué momento de la vida del proyecto nosotros nos insertemos.

¿Cómo ven el futuro? ¿Qué quieren que pase en unos cinco años? ¿Qué tendría que estar pasando con el equipo de ustedes?
CP: Hay que comentar que los laboratorios de aceleración del PNUD tienen, oficialmente, financiamiento por tres años. Tienen fondos para hacer este tipo de trabajos hasta finales de 2021. Uno de los objetivos es encontrar sostenibilidad, encontrar el modelo de negocio -por llamarlo de alguna manera- para que este tipo de unidad o este espacio de aprendizaje permanezca y genere realmente un valor agregado al interno y externo. El PNUD y otros actores externos tienen que encontrarle el valor.
MR: Se tiene que convertir en parte estructural e institucional y necesitamos institucionalizar la figura de laboratorio, no solamente en estos 60 países, sino

en todos los 170 países en los que se encuentra el PNUD hoy. El proyecto de los laboratorios en tres años es en sí un piloto importante, una apuesta. Estoy segura que en estos tres años va a haber muchos procesos de aprendizaje. Probablemente, en una siguiente etapa se ajusten cosas y se extienda. La metodología misma va a ser testeada en 60 países quién sabe con cuántos experimentos. Mi deseo personal es que esto se mantenga dinámico de acá a cinco, diez, quince años; y sea institucionalizado en todos los países donde se encuentra PNUD y, si es posible, en otras agencias también.

El objetivo es que se legitime y que siga funcionando.
GS: Creo que estamos bien encaminados en "paraguayizar" el laboratorio. Ahora recibimos estos 'toolkits', capacitación a nivel global, y apoyo de los representantes de Paraguay para desarrollar el laboratorio en conjunto con el resto del equipo del PNUD. Esto me parece súper positivo. Ya estamos desarrollando nuestras propias herramientas como equipo paraguayo. Es prioritario que esta lógica de aprendizaje se integre dentro de todos los equipos que trabajan acá en Paraguay y que se formalicen los momentos de diseño y de evaluación de los proyectos con esta nueva lógica. Es una lógica que tiene sentido en el contexto paraguayo, con la experiencia, los problemas y las instituciones que existen acá. Me gustaría que nuestro equipo contribuya a descubrir cuál es el sistema de aprendizaje propiamente paraguayo.

Hace dos años vine a Paraguay desde Estados Unidos después de criarme y hacer mi carrera allá. Hice un post doctorado en MIT y fui profesor asistente en New York University en sistemas alimentarios. Vine a Paraguay con el deseo y la apuesta de aportar a la academia acá, que es débil en ciencias sociales. Es un área académica muy postergada, en parte, por la historia de la dictadura y la censura de las instituciones. El laboratorio puede aportar en demostrar cuál es el valor de la investigación en general; cuál es el valor de la investigación social para el desarrollo del país y para la innovación. Quiero generar lazos entre el PNUD, la Universidad Nacional de Asunción y otras instituciones de educación superior para que se comience a valorar el trabajo de los investigadores.

Ustedes tienen mucho contacto con universidades en Paraguay. ¿Están pensando en publicaciones en conjunto?
GS: Hasta ahora hemos tenido contacto con la Universidad Nacional de Asunción (UNA) en el marco de una propuesta de proyecto para un centro de investigación y de un concurso de diseño. Me gustaría que desarrollemos un contacto fluido con la universidad porque es un área débil dentro del ecosistema de innovación.

CP: En mi caso, me conecto mucho también con eso de tratar de contribuir al fortalecimiento de la academia en Paraguay, que tiene todavía muchos desafíos por delante. Me gustaría mucho también ver la emergencia de más espacios como éste, de aquí a cinco años. Cuando empezamos la gente decía 'aceleración' y se imaginaban que nuestro trabajo iba a ser algo como: 'viene una empresa que se incubó y tenemos que acelerar la empresa'. No asociaban ese concepto al aprendizaje, a acelerar el aprendizaje de manera que podamos adaptarnos más rápido. Este tipo de conceptualización, acelerar el aprendizaje de todo el ecosistema de desarrollo o político se puede potenciar. En cinco años tiene que haber más laboratorios similares, más laboratorios de innovación pública. El sector público necesita también laboratorios al interior de sus propias instituciones y que las capacidades, herramientas y procesos vayan incorporándose en la experiencia diaria del servicio público. Esa es la visión. No sé si en cinco años se puede lograr, pero si en cinco años empieza por lo menos a emerger sería lindo. Me interesa ver qué tipo de efecto tiene eso en la cultura general de todo el país.

Y ahora la última pregunta, ¿Qué los inspira? ¿Qué están leyendo en este momento? ¿Qué están viendo, que están escuchando?
CP: Me inspira un poco todo lo que tenga que ver con pensamiento visual y visualización de datos porque es un área que tengo desarrollada de manera intuitiva y que nunca formalicé. Quiero desarrollarlo, es una herramienta que me va a servir en los procesos de aprendizaje. Leo sobre eso, también releo sobre investigación desde el diseño y epistemología del diseño participativo o de la investigación con acción participativa. Son cosas que desarrollé mucho en mi doctorado y siento que ahora van a ser muy útiles.

GS: Estoy también volviendo a lo que era mi doctorado. Resignificando y repotenciando esa lectura en relación con los temas que estoy trabajando. Un tema que estoy trabajando como mapeador de soluciones ahora es la informalidad: el empleo informal y la relación entre el sector informal y el formal. Normalmente, se piensa el sector informal como el sector tradicional de subsistencia y el formal como el sector moderno, tecnológico y dinámico. Un libro que puedo recomendar lo escribió mi supervisor de doctorado, Michael Piore, y está traducido al español. Se llama 'La segunda ruptura industrial' y teoriza sobre el potencial del sector informal y de grupos de pequeñas y medianas empresas como otra trayectoria tecnológica para un desarrollo económico industrial más equitativo. Es un libro muy interesante, muy bien escrito.

Por otro lado, estoy trabajando mucho la cuestión de innovación en el sector público. En países como Paraguay, el sector público históricamente ha tenido un desempeño bajo. Tenemos muchos problemas de clientelismo, corrupción

y poca eficiencia. Otra tutora que recomiendo es Judith Chandler que desarrolló una carrera preguntándose ¿cómo entendemos desde las ciencias sociales el mal desempeño del sector público? Revisó investigaciones sobre la búsqueda de rentas y los incentivos personales de los funcionarios públicos. ¿Por qué no entendemos y no tenemos una teoría sobre el buen desempeño? Su enfoque es empírico y basado en lugares donde hay instituciones débiles y ambientes políticos poco propicios para el buen desempeño. ¿Qué se puede aprender de las excepciones o del cambio en los casos de buen desempeño? Y el último libro que recomiendo no está traducido. Es 'Good Governance in the tropics'. Sí está en portugués y se llama 'Bom governo nos trópicos'. Es una serie de casos de estudios del gobierno estatal de Seara, en Santa Catarina, Brasil. Es muy parecido a Paraguay en su contexto político. Ahí un nuevo gobierno reformista logró mejorar notoriamente en poco tiempo el servicio de salud pública, extensión industrial a PYMES y servicio de extensión agrícola en un contexto de sequía. Es un libro estimulante para pensar más allá de los estereotipos del mal desempeño del sector público y de los estereotipos de la reforma. Se cree que la reforma es insertar mecanismos de mercado para hacer que el sector público funcione con más disciplina. Este libro desmitifica eso.

MR: Recientemente hicimos un ejercicio a nivel interno que hablaba de participación ciudadana en términos de gobernanza. Entonces, me estuve interiorizando sobre iniciativas en Latinoamérica y me encantaría más adelante poder compartir eso. Al igual que Cristhian estoy leyendo un libro que se llama 'Visual Collaboration'. Tiene su versión en español y trata de una suerte de facilitación gráfica en el proceso de construcción colectiva en una empresa. Es como una forma de simplificar gráficamente las intervenciones que se quieren hacer, o apoyar la facilitación para lograr mayor colaboración. La visualización para cambiar los resultados y pensar los procesos de otra manera. Estoy leyendo un libro que se llama 'De animales a dioses' que habla de las revoluciones cognitiva, científica y agrícola. Estoy recién empezando, voy por la revolución cognitiva. La intención es cuestionar más e inspirarnos a partir de lo que están leyendo otras personas; y también incorporarlo en nuestro día a día para ir generando nuevas hipótesis y definir en qué vale la pena trabajar hoy a nivel nacional y latinoamericano.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 16
Diseño y gobierno abierto
(Colombia).

Javier Arteaga

Diseño y gobierno abierto

11 03 2019

Javier Arteaga es publicista con especialización en Opinión Pública y Marketing Político. Se ha desempeñado de manera profesional en los sectores privado y público, en los ámbitos estratégico, creativo y de innovación. Es experto en temas de Gobierno Abierto e Innovación Pública. Su ámbito de trabajo está basado en ecosistemas híbridos entre lo tecnológico y lo humano donde la creatividad, colaboración y participación ciudadana interactúan. Ha sido docente universitario por más de veinte años, tiempo en el cual ha desempeñado labores académicas en pregrado, posgrado y en el área administrativa. Es creador de la metodología para generar procesos de innovación denominada "Feeling" a través de la cual se solucionan problemas ubicando a los sentimientos del ser humano en el centro de los procesos. Actualmente es director de la consultora de pensamiento "Feeling", consultor de Human Rights Funders Network y miembro fundador de la Red Latinoamérica de Innovación Política.

¿En qué estás trabajando actualmente Javier?
Trabajo en una facultad de diseño hace dieciocho años, pero los últimos cuatro he dejado de lado la docencia porque casi no me queda tiempo. Sigo vinculado a la universidad por todo el tema de innovación en el que estamos asesorando y trabajando acá en el departamento de Nariño.

¿Vos te consideras diseñador?
Sí. Tengo una metodología que creé hace once años, Feeling, que es propia y se basa en el Design Thinking. Está inspirada en El Principito. Prácticamente nos la pasamos diseñando absolutamente todo. En este momento estamos diseñando una metodología para talleres feministas. Trabajo con muchos diseñadores gráficos e industriales. Pero yo le llamo diseño, precisamente, al hecho de poder buscar soluciones a problemas complejos a través de la generación y organización de nuevas ideas.

¿Por qué te surgió esto de generar una metodología alternativa al design thinking?
Porque decidimos aplicarle el design thinking al propio design thinking, ya que como está pensado desde Stanford y también a nivel europeo no representa mucho a las características que tenemos en esta región. Acá en Nariño tenemos la ciudad con mayor cantidad de cultivos ilícitos del mundo, gente viviendo en extrema pobreza y narcotráfico. Cuando llegamos con el modelo de Stanford a los talleres sentíamos que no había una empatía real con la gente y decidimos crear algo teniendo en cuenta cómo somos los latinoamericanos: mucho más románticos, mucho más llorones, más exagerados y más desordenados. Y por eso la metodología que inventé se basa en tener como centro los sentimientos más que el comportamiento de las personas. Nos ha dado mucho más resultado. Independientemente de la metodología en particular, los procesos de innovación que tenemos acá se han regado por toda Latinoamérica.

¿Por qué decís que tener en cuenta la empatía es nuevo? Los diseñadores tanto de Estados Unidos como de Europa hablan muchísimo de empatía. Últimamente, hay un revival de la empatía.
No. Las características de las personas que tenemos acá se salen un poco del estándar en el que se maneja el método design thinking a nivel empresarial y académico. Necesitábamos generar empatía en el sentido de que la metodología, más que un seguimiento hacia la innovación metodológica, genere una forma de entenderlos y de resolver los problemas de la mano de la gente. Eso lo hemos logrado. Siempre pongo en las presentaciones una guía hecha por Stanford University sobre design thinking (pensamiento de diseño), para comparar la forma en que muestran el perfil de la persona con nuestro método. La nuestra es una guía inspirada por el 'El Principito'. Eso, independientemente de dónde estés en Latinoamérica, nos ha dado mucha efectividad. La gente sin necesidad de explicarle cómo es la metodología la ha comenzado a utilizar. Nos llegan todos los días noticias que están usando Feeling en Bolivia, Nicaragua, Argentina, que es donde más se utiliza. He estado en por lo menos once ciudades de Argentina en las que están utilizando Feeling.

Entiendo que la diferencia entre Design Thinking y Feeling es tener más en cuenta las emociones. ¿Y eso cómo sucede? ¿Se tiene en cuenta cuando haces la investigación al principio? ¿Se tiene en cuenta en todo el proceso? ¿Qué es lo que haces para abarcar esas emociones?
Hay dos partes claves ahí. La primera es la importancia del diseño gráfico. La metodología está representada en el diseño de las guías y las consignas. Desde cómo te presentas, cómo haces el mapa de empatía, cómo generar un viaje guiados por El Principito. La metáfora del viaje y el personaje del Principito genera empatía con el proceso. No es lo mismo hacerlo que usar el modelo del Design Thinking tradicional, que está relacionado con un modelo neoliberal. Con este método te sientes más humano en ese proceso y eso nos ha ayudado mucho. El diseño de cada guía es lo que yo muestro y digo: 'miren, así es un mapa de empatía que normalmente se utiliza en cualquier proceso de IDEO o en Stanford o en tales consultoras, y esto es lo que hacemos con Feeling'. Y la imagen de cada una, si tú las comparas, inmediatamente sientes más empatía con el proceso del Feeling sin todavía ni siquiera entender metodológicamente cómo funciona. Ahí hay un primer paso.

El segundo es la comunicación que hacemos a través del Principito. Las etapas son clave. "Preparar el viaje" es el momento en el que uno analiza el desafío, los recursos y los viajeros que van a emprender el diseño o el equipo de diseño base. "Despegar" es cuando se hace el trabajo con la comunidad. "Volar" es la parte de ideación. "Explorar" es el prototipado y terminamos en "Aterrizar" que es poner el lienzo de Modelo de Negocio en acción. Inventamos una metodología que tiene por debajo el concepto de este libro. Por ejemplo, la ideación está representada con el sombrero, es decir, con la serpiente que se traga al elefante. Muchos elementos que elaboramos tienen que ver con ese marco conceptual que se inspira en el libro El Principito. Acabamos de lanzar unos proyectos de innovación social, de gobierno abierto y economía colaborativa con la Gobernación de Nariño. Tienen como base 'Feeling' y están usando el libro y eso los ha ayudado mucho, hasta en la forma de idear.

Y si pones como una gota latinoamericana en un método que se llama Design Thinking, que en tu opinión es neoliberal, ¿por qué elegís un nombre en inglés y estamos basándonos en un personaje rubio, blanco y francés?
Esa pregunta también me la hacen muchas veces. La Cátedra a Futuro —te pongo un ejemplo— utiliza un principito moderno en relación con los niños que trabajan acá. Es completamente mutante. Cuando trabajamos con feministas no trabajamos el tema de El Principito, hombre y mono (en colombiano significa rubio), sino que las guías cambian y el sistema se puede configurar.
Primero, el Principito nos ordena y nos facilita llegarle al corazón a las personas.

Nos queda mucho más fácil que si no tuviéramos esa inspiración. Le aplicamos Design Thinking al propio Design Thinking. Es un tema metodológico. Estamos hablando de mapas de stakeholders (agentes), desde mapas de empatía y de lienzos. Todo ese trabajo creativo está basado en la lúdica. Y ahí está el Design Thinking. El Principito ha caído bien porque es un libro que, independientemente de ser francés, lo consideramos como un procomún de la literatura a nivel mundial y pega mucho acá en Latinoamérica.

Segundo, el nombre es un tema de marketing. Tengo una consultora y la metodología es una de las cosas que tenemos, pero tuvo que ver con mi experiencia sobre todo en tema de campañas políticas, en temas de gobierno abierto, trabajando no sólo a nivel latinoamericano sino a nivel global. Si se llamara 'sentimiento', pues no cuadra más a que se llame 'feeling'. Ha sido efectivo y esa palabra es muy utilizada también en latinoamérica. Nosotros decimos que tenemos 'feeling' cuando hay afinidad entre dos personas. El método nace hace once años cuando todavía no sabíamos dónde iba a llegar y el tema social no era tan marcado. Nace como una herramienta desde la academia para innovar en el sector empresarial con los trabajos de grado de mis alumnos. En ese momento, no sabíamos que íbamos a trabajar con gobierno abierto e innovación educativa diez años después. Cuando salió el nombre y la inspiración tenía otro contexto.

¿Cómo es que tu consultora llega a trabajar para el Gobierno de Nariño?
Nariño es una provincia. Acá se llaman departamentos. Nariño tiene sesenta y cuatro municipios y es uno de los departamentos de tradición más compleja que ha tenido el país. Es el más olvidado por el gobierno central y donde ha sido más dura la época de guerra. Hasta este momento ni siquiera ha llegado la paz, incluso después del acuerdo de paz. Ni siquiera ahora. Porque tiene problemas. Uno de los municipios tiene en este momento veintisiete mil hectáreas de cultivos ilícitos. Casi más cultivos ilícitos que todo Bolivia y Perú y eso implica cantidad de problemas colaterales. Existen grupos al margen de la ley como por ejemplo el cártel de Sinaloa. Hay extrema pobreza y para las familias ese es su modo de subsistencia. Hace falta la presencia del Estado. Las elecciones las ganó una persona que en su programa de gobierno propuso gestionar sobre tres pilares: gobierno abierto, innovación social, y economía colaborativa. Esto era para este territorio, para Colombia y para Latinoamérica muy raro. Gana con una votación histórica, es decir que las urnas validan la propuesta. Esos pilares son el plan de desarrollo de un documento técnico que guía los cuatro años de gestión. Pudimos experimentar, escuchar y centrar realmente el gobierno en las personas. En este momento es cuando apenas estamos recogiendo de todo ese proceso los fracasos y los éxitos. Esos tres pilares nos pusieron en el panorama global.

¿Este gobernador es del mismo partido político del gobierno central o es de la oposición?
No, él siempre ha sido de la oposición. Fue el senador más joven por un partido de oposición en el 2010. Tenía apenas 33 años. Fue precandidato presidencial en el Partido Verde. Quedó segundo en esa precandidatura del partido y de ahí se lanzó a la Gobernación. Es una persona joven, ahora tiene 40, 41 años y es del partido Alianza Verde, un partido de centro que nunca ha estado en el poder y que es en este momento el partido de oposición.

¿Cuál es el rol que tiene el diseño en apoyar el gobierno abierto?
Te cuento la historia. En el 2014, antes todavía de las elecciones, a Feeling -nuestra consultora- nos ponen un reto desde El Partido Verde. Nos dicen: 'queremos invertir un dinero en ver cómo podemos capacitar a nuestros líderes'. Normalmente, lo que hacen los partidos políticos es viajar a las regiones, reunirse con un grupo de seguidores y discutir sus postulados del partido. Nosotros inventamos algo que se llamó la 'Escuela de Innovación Política'. Para esa escuela de innovación política nos pusieron de meta que tengamos inscritas dos mil personas en dos meses. Logramos seis mil ciento treinta y nueve en dos días que pertenecían a veintinueve países distintos. Eso fue una locura. Lo interesante es que en esa escuela lo que enseñamos fue procomún, monedas comunitarias, inteligencia colectiva, ciudadanías emergentes y ética hacker. La gente pensaba que con ese nombre, "Escuela de Innovación Política", te iban a enseñar de pronto marketing político y cómo ganar las elecciones. Pero queríamos enseñar cómo hacer política de una manera distinta. El reto creativo era desarrollar un sistema de transmisión de conocimiento para líderes políticos. Por un lado, estaba la temática, pero por otro, la forma en que transmitimos el conocimiento en la escuela. Por primera vez, tocamos el tema de gobierno abierto, innovación social y economía colaborativa, que eran temáticas de esa escuela.

¿Cuán largo era para la gente?
Cinco semanas.

¿Y eran presenciales? ¿Tenían que ir a Colombia?
No, online. Llegaban los lunes a primera hora a tu celular los módulos para aprender esa semana. Eran en formato PDF. Y tenían que hacer cosas, acciones. Por ejemplo, tú eras una inscripta a la escuela, pero hacías una acción con mil personas. Eso pasó en la ciudad de Cali y así se regó por todos los países de la gente que participaba. Diseñamos módulos. Por ejemplo, en una semana aprendías inteligencia colectiva y ciudadanías emergentes. Otra semana, con la metodología Feeling describías a tu grupo, generabas roles, te tomabas una fotografía, te plan-

teabas en qué comunidad ibas a trabajar. Eran unas guías paso a paso para que la gente vaya actuando. No había que inscribirse ni entrar a plataformas al estilo MOOC. Simplemente te llegaban los módulos bien diseñados visualmente. Eso fue fuerte y nos permitió, antes de ganar las elecciones, que mucha gente por primera vez comenzara a hablar de innovación política a nivel latinoamericano. No se habían unido esas dos palabras que ahora son muy comunes. Y a raíz de eso conocimos, por ejemplo, a gente en Argentina: Matías Bianchi, director de Asuntos del Sur; Pablo Vagliente, que en ese momento estaba coordinando un área de Avina a nivel Latinoamericano; y a Agustín Frizzera, quien había sido parte del Partido de la Red. Al año siguiente fundamos la Red Latinoamericana de Innovación Política. Y ahora Matías Bianchi tiene la Academia de Innovación Política.

Ustedes están formando gente en la provincia de Santa Fe, en Argentina, pero esa gente es parte de la oposición. No es todavía parte del Gobierno, ¿no?
En Santa Fe la Academia de Innovación Política hizo un convenio con el Gobierno de Santa Fe para formar mil líderes. A mí me toca viajar ahora a Rosario en quince días a hacer la parte práctica con Feeling. No tengo el mapa político de quiénes son los mil líderes. Imagino que son cercanos al Gobierno porque son ellos los que están contratando a la academia y son los que escogieron a los mil participantes.

Lo que está pasando en Santa Fe nace después de esa Escuela de innovación Política. Luego armamos CLIP: Conexiones Latinoamericanas de Innovación Política.

¿Ustedes tienen conexiones con los laboratorios de gobierno?
Hemos estado en algunos, tenemos contacto con la gente de Media Lab. Los conocimos hace mucho tiempo, a raíz de la Escuela de Innovación Política, y de ahí en más todos los años hemos estado invitados al Lab Meeting. Presenté un proyecto para la última reunión en Madrid sobre inteligencia colectiva para la democracia. Creamos unas guías para presupuestos participativos en el Media Lab de Madrid. Lo mismo hicimos con Santa Lab. Estuve también el año pasado en Neuquén (Argentina) con el Laboratorio de Innovación Pública de allá.

Así como lo contás, parece que están armando una revolución. Está buenísimo, ahora, ¿cuáles son los resultados que tienen en Nariño?
Te voy a contar algo. Cuando se ganaron las elecciones departamentales los tres pilares del plan de desarrollo fueron: gobierno abierto, innovación social y economía colaborativa. Voy a contar algunas acciones en cada uno de los temas.
En gobierno abierto a los dos meses nos consideramos el primer gobierno abierto del país por una simple razón: en la historia de Colombia somos los únicos

que tenemos las declaraciones públicas juramentadas del gobernador y su gabinete. Ninguna entidad pública en Colombia, ni congresistas, ni ministerios, ni a nivel ejecutivo, tiene las declaraciones públicas como un dato abierto. Eso sólo lo tenemos nosotros.

¿Y cuál es la ventaja?

Eso tiene muchas ventajas, pero la primera y la más grande es ganar la confianza de la gente. Es importante que la gente sepa que quien entra al Gobierno no se va a enriquecer con recursos públicos al finalizar los cuatro años. Publicamos el saldo bancario a la fecha, modelo del auto, cuánto cuesta el auto del funcionario y si tiene deudas. Absolutamente todo. Está todo como un dato abierto. Eso nos ha permitido ganar la confianza y ha llevado a que la gente cumpla más con los impuestos que los años anteriores. Pero para nosotros es esa tranquilidad de saber que quien accede a un cargo público tendrá que hacer un camino doble para enriquecerse con los dineros públicos. Tendrán que poner cosas a nombre de su esposa o de sus hijos, o no sé. Pero esa parte sí la hemos controlado muy bien. Eso nos permite decir que somos el primer gobierno abierto del país.

La segunda herramienta fue inspirada en algo que se había hecho en Bahía Blanca, Argentina. Se llama Gana-control. Permite controlar ingresos y egresos del presupuesto del Departamento con actualización diaria. Hay acceso a las contrataciones públicas. Hasta el último clavo que se compre o la contratación del personal se visualiza. La fecha de inicio del contrato, valor del contrato, objeto del contrato, todos son datos abiertos. Esto es muy fuerte. Es importante que un gobernante exponga de esa manera tan abierta a la contratación y es lo que nos permite crear el gobierno abierto. Además, se han creado otras quince o dieciséis herramientas. Se controla la alimentación escolar. Usamos cónsul, que es la plataforma abierta que maneja Madrid para el tema de participación ciudadana. Esa plataforma nos permite participar de la convocatoria de Open Government Partnership (OGP), la alianza de gobierno abierto, y ser el único gobierno sub-nacional. Esta alianza lanzó una convocatoria para los gobiernos subnacionales a nivel global. Concursaba Río de Janeiro y Bogotá, por ejemplo, a nivel latinoamericano. Ganó Nariño. Quedó seleccionado también el País Vasco, un gobierno filipino, uno coreano y uno de Tailandia. Eso nos ha puesto en otras ligas en el sentido de lo que es gobierno abierto. Para nosotros es importante la transparencia, la participación y la colaboración ciudadana que se concreta sobre una base de tecnologías sociales. Queremos salirnos del criterio que indica que el gobierno abierto sólo tiene que ver con nuevas tecnologías. La voluntad política es fundamental.

En esa parte hemos ido avanzando mucho. Tenemos el único periódico basado cien por ciento en datos abiertos, con un enfoque de periodismo de datos. Es



impreso. Con nuestro portal de datos generamos un periódico que tiene historia y visualizaciones de datos con base en datos de nuestro Departamento.

¿Qué tipo de temas cubre el periódico?
Está totalmente abierto siempre y cuando los datos sean de Nariño. Se saca desde cómo nos fue con las pruebas Saber (que son pruebas de calidad educativa en los grados once del colegio); datos de cuántas personas se quemaron por pólvora; y hasta accidentes de tránsito. Contamos con temas relacionados a la producción y consumo del café, ya que Nariño es muy famoso por el café. Publicamos notas de feminismo, de maltrato a la mujer y de defensa de los animales. Está completamente abierto. En el periódico aparece el código para que miren en nuestro portal de datos que lo tenemos actualizado.

Ustedes trabajaron con el proceso de paz: ¿qué fue lo que hicieron?
Algo que se llama 'Innovación en Paz', que es una propuesta sobre cómo se está viviendo la paz desde la cotidianidad. Ahí tenemos varios proyectos.

Con Asuntos del Sur hicimos una capacitación de 'Líderes por la Paz' que se cerró con un campamento donde creamos indicadores alternativos de paz para que podamos medir la paz. Por ejemplo, se puede medir la paz en el hecho de que puedes dejar a tu hijo ir al colegio o pasear con su mascota en

el parque, o tocar la guitarra los sábados con personas de la tercera edad. No pensar sólo en el número de víctimas o el número de minas desactivadas, sino pensar la paz desde la cotidianeidad de la gente. El proyecto más lindo que tenemos hoy se llama 'Acciones de Paz', que es la recuperación de espacios públicos en desuso y la construcción de cinco mobiliarios. A estos mobiliarios urbanos les llamamos 'mobiliarios opensource', porque la gente no sólo los construye, sino que además los autogestiona. Fueron hechos por la gente en las zonas veredales donde se desmovilizaron las FARC en Nariño.

Es importante entender todos los temas de lo que hemos hecho en relación a acciones de paz y cómo enfocamos la paz desde la innovación. En el tema de la apertura de datos lo que hemos logrado es documentar qué ha pasado antes y después del proceso de paz.

Mencionaste brevemente que están trabajando con un movimiento feminista. ¿Qué tipo de trabajo hacen?

En el tema feminista trabajamos con la Red Latinoamericana de Innovación Política. Colaboramos también con Mercedes d'Alessandro, autora del libro 'Economía Feminista'. Con ella hicimos un proyecto durante el Mundial de Fútbol que se llamaba el 'Mundial de la Igualdad'. Lo que buscaba es comparar la situación de las mujeres en diferentes países usando la visibilidad de los partidos. Cuando estaban jugando las selecciones, por ejemplo, de Colombia y Japón, nosotros lo que hacíamos era twittear diciendo: 'en Japón las periodistas mujeres ganan tanto y en Colombia tanto': 'las futbolistas ganan esto o pasa esto con los salarios'; 'el nivel de empleo en Japón para una mujer es éste, y en Colombia es éste'. Visualizamos datos que tenían que ver con la igualdad de género de los países que estaban jugando el partido en ese momento. Hicimos el lanzamiento y luego todo lo manejó el Mundial de la Igualdad.

En este momento, trabajamos desde Feeling para Asuntos del Sur en un proyecto que se llama 'Proyecto Silla'. Hacemos unos talleres con varias organizaciones feministas en Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Perú. Organizamos un taller con unas guías y una metodología. Usamos herramientas para generación de ideas, para el seguimiento de las acciones de activismo político y feminista. Ya estamos organizando un 'lienzo (canvas) feminista'. Eso está quedando bonito. En breve, lo estará lanzando Asuntos del Sur. Trabajamos ahí de la mano del equipo feminista que tiene Asuntos del Sur. Cuidamos el lenguaje para que ellas nos digan cómo se puede adaptar a lo que necesitan.

¿Cuál es su rol en esta colaboración?

Nosotros proponemos un paso a paso de cómo organizar ese taller. En el taller se crea un manual. Esto está basado en algo que llamamos árbol de la sorori-

dad. Se usa la metáfora del árbol para crear la acciones de esta red de activistas. Los frutos del árbol son la planificación de la acción que diseñamos con un lienzo feminista. Este lienzo tiene preguntas concretas para que aquello que se ha discutido se pueda pasar a la acción. Toda esa metodología no sólo tiene un diseño visual gráfico basado en el tema feminista y cuidado con el lenguaje sino que, además, guía las interacciones. Así, los talleres se pueden replicar en cualquier otra organización que los quiera utilizar.

Quiero saber un poco cómo es este proceso de replicar en otros países. Porque siempre cuando uno lleva una idea a otro país, por más que seamos todos latinoamericanos, siempre hay diferencias culturales. Hay diferencias en cómo se apropia cualquier método. ¿Cuál fue tu experiencia?
Lo que hemos tratado de hacer es que la metodología sea completamente abierta y sus herramientas como los manuales y videos también. Las diseñamos para que se puedan usar independientemente de nosotros.

Lo importante ahí es cómo se configura la cabeza para afrontar un problema, más que el seguir paso a paso una metodología. Si tú comienzas y ves que la gente dice: 'qué bonita la metodología', ahí notas que ya vas ganando terreno porque has generado esa empatía para afrontar el problema con cierta configuración de la cabeza y del corazón. Si la metodología fuera más cerrada o más empresarial la gente se relacionaría de otra manera. Por eso la pudimos adaptar a un tema feminista. El Principito francés y mono no cuadraba.

En temas de educación tienen un proyecto que se llama 'La Excuela'. ¿Me contás de qué se trata?
Sí. Es un proyecto hermoso que surge a raíz de una de las personas que se acercó a la Escuela de Innovación Política, a quien conocí hace algunos años, y con quien nos hemos vuelto unos muy buenos amigos: Doménico Di Siena. Es un diseñador cívico y un pensador increíble. Doménico pues teóricamente ha formulado muchos temas, entre otros inventó el nombre de la 'ex-titución' que es un concepto contrario a la institución. A raíz de esas charlas con él surge el tema de innovación educativa y se me ocurrió ese nombre de 'Excuela'.

Una escuela que sea todo lo contrario a la escuela, a la institución social, donde no existan alumnos sino exalumnos. Es un espacio público, un inmueble del tamaño de una iglesia de seiscientos metros cuadrados y dos pisos. Tiene cuatro espacios donde se trabaja bajo el paradigma de 'házlo tú mismo'. Hay un laboratorio maker, una cocina para jugar con alimentos, un pensatorio que es para hacer ejercicios con Feeling, y el habladero. El habladero es donde se va a transmitir conocimiento, como una especie de ágora. Sería la verdadera escuela pública, sin puertas, ventanas, ni profesores. Es un espacio público, en un

parque. Es autogestionada y construida por la gente, basada en acciones de paz conforme a guías que elabora la gente que va a construir esa escuela. Es para personas de 0 a 99 años en contacto real con la ciudad. La sociedad civil plantea y decide qué va a pasar en la escuela. Aspiramos a que el Gobierno de Nariño esté en ese proyecto. Este año se tendrá la primera excuela.

Si tuvieras que empezar todos estos proyectos en donde estás ahora, ¿qué harías diferente?
Cambiaría la forma de medir la innovación para incentivar a que se replique a nivel latinoamericano. En Colombia hay algo que se llama el Índice de Gobierno Abierto (IGA) que no es innovador. Los indicadores de impacto de lo que hacemos tienen que ser distintos porque estamos innovando. Los indicadores toca crearlos.
Fuera de los indicadores, lo otro que cambiaría sería el hecho de cómo organizar la financiación de esos proyectos para poder tener recursos nacionales. Te voy a poner un ejemplo: el programa de innovación educativa más fuerte que tenemos se llama Cátedra futura. La Cátedra futura estaba financiada en el Plan de Desarrollo con siete millones de dólares. Sin embargo, no recibimos ni siquiera ciento cincuenta mil dólares. La razón es que en el gobierno nacional apoyan la jornada única para tener más tiempo a los chicos en las aulas. Eso tiene una justificación, claro. Y nosotros en la Cátedra futura hablamos de pedagogía inversa: que los chicos aprendan en sus casas y vayan a hacer proyectos al colegio donde se aprende sobre emprendimiento social. Nosotros decimos que no sólo aprendan historia, sino que aprendan el futuro. Esto no se entiende en el Gobierno y por eso no nos dan financiación para desarrollar una propuesta que iría en contra de la política nacional.

Para nosotros aprender el futuro estaba enmarcado en tres elementos: tendencias mundiales (incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las charlas TED, Spotify, el movimiento feminista); código (aprender a programar); y emprendimiento social, es decir, que si van a crear un modelo de negocio, que no sea para un beneficio particular ni individual, sino para el beneficio de la comunidad. Esos tres temas los aprenden a través de Feeling y con pedagogía inversa. Estamos hablando de niños de entre 9 y 11 años. Queremos aplicar modelos de Design Thinking en el aula, en una escuelita a siete horas en lancha de una ciudad. Ha sido muy difícil acceder a recursos. La mayoría de las cosas que hemos hecho han sido por la capacidad del mundo del diseño, de gente del diseño industrial, gráfico, arquitectónico que está en el gobierno y que antes no formaba parte del mismo. También tenemos que agradecer a la cooperación internacional.

Volviendo a la pregunta que tú me hacías, el éxito que han tenido muchos de los proyectos que tenemos acá se basan primero en la voluntad política de

Camilo Romero, el gobernador de Nariño. Segundo, por la incorporación de capacidades de diseño en el gobierno. Y tercero, es la base filosófica de no hablar de izquierda o derecha, sino del procomún. Cuidar las cosas que son de todos y de nadie a la vez. Cuarto, la creación de conexiones y redes con otros países a través de nuestros temas. Es muy importante para nosotros la conexión con Madrid, desde el Medialab Prado, la Red de Innovación Política y otras redes como Innovación ciudadana. Si bien nosotros hemos aportado, hemos aprendido de ellos también cantidad de cosas. Las redes han sido fundamentales para esta construcción.

La última pregunta, ¿cómo te ves en cinco años?
En este momento, desde Feeling por lo menos, estamos muy enfocados en potenciar la conexión a nivel latinoamericano. Ya no vamos a hacer asesoría de elecciones o campañas electorales. No estamos interesados en temas de emprendimiento y menos desde el sector privado. En cinco años me veo al frente de Feeling sin dejar la academia, que para mí es fundamental. Voy a seguir en contacto con la sociedad civil amargando la vida a los políticos. Yo no formo parte del Gobierno de Nariño, lo apoyo por mi cercanía con el gobernador y con tanta gente del mundo del diseño que está trabajando ahora ahí. Pero no quiero ni pensar lo que haríamos desde la oposición. Sería todavía mucho más potente mi opinión. Creo que podríamos potenciar desde la sociedad civil los temas de gobierno abierto.

¿Hubo concesiones que tuviste que hacer para estar trabajando para el Gobierno? Porque si estás trabajando con datos abiertos supongo que en algún momento algo no pudiste publicar.
Claro, eso es una pelea constante todo el tiempo. No sólo eso, sino que se entiendan las ideas, lo que se propone. La oposición ve las Acciones de Paz como esos palos que pone el gobernador, pero en realidad es un modelo de co-gobernanza. Con el tema de apertura de datos ha sido de lo más complicado porque los funcionarios públicos se creen dueños de sus datos. Ni siquiera sirve que el gobernador pida eso en reuniones de Consejo de Gobierno, sino que toca ir con la USB y sentarse al lado y decir: 'eso que está ahí en ese Excel, regálalo que lo limpiamos y vemos cómo lo subimos'. Toca hacerlo así, de manera presencial. Es muy difícil ese tema.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 33
Experimentos en el gobierno
(Colombia/ España).

Jody Parra

Experimentos en el gobierno

24 06 2019

Jody Parra es un Diseñador Estratégico y de Servicios Bogotano que vive entre España y Colombia en la búsqueda constante de espacios para impactar la realidad de las comunidades desde su oficio. Formado como diseñador Industrial, ha transitado a lo largo de su trayectoria por las múltiples disciplinas y órdenes del diseño: comunicación, productos, experiencias y sistemas. Ha participado en el desarrollo de proyectos e intervenciones de innovación y transformación de diferente escala y complejidad para organizaciones del sector privado, público y social. Trabajó con la Universidad Nacional de Colombia en la generación de Acunar; en el Plan Nacional de Diseño del Ministerio de Comercio de Colombia enfocado a innovación dirigida por diseño para las PyMes; y participó en el Equipo de Innovación Pública del Departamento Nacional de Planeación enfocado en el abordaje de problemas complejos con aproximaciones de diseño, sistemas y ciencias del comportamiento, tratando de responder la pregunta: ¿Cómo prototipar una Política Pública? Ha tocado muchos palos en sectores muy diversos, desafiando las etiquetas e incomodando las categorías, haciendo que su trabajo sea difícil de encasillar, pero este recorrido lo ha dotado de una perspectiva amplia para plantear estrategias integrales de innovación, así como de la profundidad del oficio para hacerlas tangibles y accionables a través de experiencias físicas y digitales.

¿Cómo fue tu formación?
La universidad donde estudié es muy crítica en una coyuntura particular del país, donde la industria es muy incipiente. En diseño industrial la gente se pregunta sobre todo para qué. ¿Qué significa hacer diseño industrial en un país como el nuestro? ¿Cómo se resignificaba y se buscaba un sentido del oficio en este tipo en el contexto? Eso nos ha llevado a meternos en fronteras y preguntarnos cosas que normalmente se dan por resueltas y a buscar sentidos alternativos al oficio.

Vos empezaste, como muchos de nosotros, haciendo exhibiciones. ¿No?
Por supuesto, así es. Todos pasamos por ahí. Hice mucha exhibición comercial mientras estudiaba para pagarme los estudios y para llevar dinero a casa. De las primeras cosas que hice profesionalmente fueron muebles. Nos convocaron para representar el joven diseño colombiano en Antepié (Francia), e hice exposiciones en Movelsul (Brasil) y en Dubái.

Casi te quedas haciendo muebles.
Claro, no se me daba nada mal.

Después diste un volantazo, ¿no?
Si, me metí más en temas de gestión del diseño y de comunidades artesanales. El país vivía un momento de conflicto en el que había migración del campesinado. Los campesinos tejían con el polipropileno que encontraban en los basureros y te preguntabas, ¿cuál es el oficio de diseño ante ese tipo de realidades? Mi tesis de pregrado, pues, terminó siendo un programa de extensión de la Universidad Nacional de Colombia en el que se apoyaba a las comunidades artesanas. En ese momento no queríamos hablar de 'comunidades artesanas', porque si era polipropileno no era 'artesanía'. Entonces las nombramos como 'comunidades productivas emergentes'. Mi objetivo fue tratar de modelar una manera de acompañar a esas comunidades desde el diseño, en su web, en sus proyectos de negocio y de vida nuevos, que enfrentaban al llegar a la ciudad. En su momento, se criticó mucho ese proyecto porque se pensó que esto no era un oficio del diseño.

¿Hiciste un modelo para que los estudiantes pudieran colaborar con estas comunidades emergentes?
Un modelo metodológico para que la universidad pudiese montar un programa de extensión. Es como una consultoría que hace la universidad con entidades de gobierno para que los estudiantes y profesionales acompañaran comunidades de diferentes partes del país, artesanas y no artesanas (comunidades productivas) que tuvieran la necesidad de sacar productos al mercado. El objetivo era utilizar el ejercicio de diseño de desarrollo de producto como un mecanismo o

una excusa pedagógica para transferir capacidades a esas comunidades. Pero salimos de la universidad y nos pusimos a hacer mercado, a hacer exhibiciones y mobiliario. Teníamos que hacer cosas que persiguieran ese modelo de éxito que se vende acá. Si quieres ser un diseñador exitoso, sal del país y triunfa en Milán.

Todavía hay algunos que creen eso.
Si, todavía hay una escuela ahí importante que sigue persiguiendo ese modelo de éxito. Es verdad.

¿Cómo fue el salto a trabajar para el sector público?
Hice mucho diseño de producto. Poco a poco, voy pasando a hacer marca y entender las posibilidades del diseño de servicio y cómo esto responde a la realidad de las organizaciones. Las dinámicas del diseño de servicios tienen mayores posibilidades de impacto. Viajé a España en 2006 o 2007 y allí empecé a tener contacto con algunas consultoras y a entender el diseño de servicios. Duré unos nueve años en España. Luego aparece una convocatoria de Planeación Nacional aquí en Colombia y solicité trabajo ahí. Después de múltiples pruebas técnicas y entrevistas me escogieron. Querían entender qué significaba aplicar diseño de servicios al tema de la política pública. ¿Qué significa prototipar políticas y servicios públicos? Y es ahí donde empieza mi aventura en la Planeación Nacional. Teníamos que generar evidencia práctica en contextos reales de uso, entender los fenómenos para informar mejor en la toma de decisiones.

Contáme un buen caso donde generaron evidencia para la toma de decisiones.
Okey, pero antes de ir a un caso práctico el desafío mismo era montar el laboratorio, el equipo. Había que generar evidencia para que se respaldara montar el equipo mismo. En el sector público la mentalidad dominante es absolutamente convergente, es decir, la mitología de ciencias públicas, ciencias sociales, en general, economistas. Trabajando en Planeación Nacional está el altar de los economistas en Colombia, donde se hace política pública a largo plazo. Están dotados de herramientas para la toma de decisiones, como si las opciones estuvieran allí en la cabeza de alguno y el problema fuera elegir en base a la evidencia. El camino fue tratar de hacerles ver que era importante tener procesos, estructuras y evidencia para crear esas opciones. ¿Cómo creamos opciones y luego tomamos esas decisiones? Crear opciones no estaba en el radar de nadie o se daba por descontado. Si se necesitaban más opciones, la opción era invertir más dinero y contratar más talento.

O sea que crear opciones es un lujo que se pueden dar los jefes, pero no hay un proceso participativo para la creación de esas opciones.

Ya si es participativo sería como un plus, ¿no? Necesitamos un proceso creativo y participativo entonces los primeros pasos del equipo fueron recolectar evidencia de otros laboratorios que permitiera argumentar por qué estas nuevas aproximaciones y por qué estas nuevas prácticas derivadas del diseño, las ciencias del comportamiento y el pensamiento sistémico, permitían crear opciones para encuadrar los problemas. Capturamos evidencias de lo que ya se había hecho en el MindLab con Jasper Christiansen.

¿En qué año abrieron el laboratorio?
Fue en el año 2015. Empezamos a montar la estructura, la metodología, y armar nuestro portafolio y surgieron las preguntas: ¿Qué cosas deberíamos hacer? ¿Qué tipo de cosas no podíamos hacer?¿Cómo debíamos entender cómo recibir un proyecto? ¿Qué rutas debía tener un proyecto?¿Cómo lo filtramos? ¿Cómo son esos entregables? ¿Cuáles son los criterios de éxito?

¿Cómo era el equipo?
Inicialmente éramos tres personas y se mantuvo durante mucho tiempo. La fundadora original del equipo es una abogada. La segunda persona contratada fui yo, diseñador industrial con énfasis en servicios. La tercera persona contratada fue un antropólogo que venía de trabajar del mundo de la innovación social con énfasis en investigación. Sin embargo, en los primeros meses de la fundación del equipo se reemplazó a la abogada por un filósofo. El tema público era nuevo para los tres en términos profesionales, aunque uno tenía estudios en temas de políticas públicas. Fue una experiencia de aprendizaje.

Estructuramos el equipo con tres líneas de acción. Una línea enfocada en proyectos piloto donde aplicamos nuevas maneras de hacer. Además de demostrar lo que es posible necesitábamos consolidar mecanismos estructurados para recopilar esa evidencia. La segunda línea de acción era la generación de capacidades y programas. Diseñamos programas para que funcionarios públicos con los cuales estábamos trabajando pudieran generar nuevas capacidades, aprendieran las metodologías. En resumidas cuentas, que hubiese transferencia de conocimiento. Y la tercera línea era trabajar en política pública con esos aprendizajes derivados de los proyectos piloto y los procesos de capacitación y formación. El encargo inicialmente no era formar un equipo de innovación pública. Inicialmente se llamaba innovación social para la gestión pública. Resulta que la persona que fundó el equipo estaba a cargo de generar política pública sobre innovación social e hizo un proceso participativo para generar política pública e innovación social. Producto de los acuerdos a los que se llegaron y las acciones que se generaron en esa política surgió hacer un equipo de innovación social para la gestión pública, para madurar el papel de la innovación pública hacia el interior de la organización.

¿Cuáles eran esas acciones de innovación social?
Las intervenciones de innovación pública se tenían que hacer en relación con el problema de la eficiencia, la participación y la democracia. Si estábamos hablando de las políticas de innovación social las industrias saltaban: ¿Pero cómo es esto? ¿Así no estoy haciendo innovación social? Eso se prestaba para muchas interpretaciones. Total, que había un componente político y ético detrás de la definición de innovación social y la pregunta era: ¿cómo hacemos para crear valor público?

El laboratorio sigue en pie, ¿cierto?
Sí, el laboratorio se mantuvo en el cambio de gobiernos. Fue uno de los éxitos del laboratorio porque fue un cambio de banderas de gobierno más de centro a más de derechas. Se lograron incorporar los aprendizajes que se generaban en estos primeros años en un capítulo de innovación pública dentro del Plan Nacional de Desarrollo del nuevo Gobierno. Esto se tradujo en políticas públicas en términos del Plan de Desarrollo, que es el instrumento por el cual se traducen las políticas públicas en el plan de gobierno entrante.

¿Qué es lo que hizo que pudiera haber esa continuidad? Porque eso es lo que nos preguntamos todos. Nosotros tenemos elecciones en un mes y nos preguntamos qué va a ser de los laboratorios de gobierno.
Logramos ser un poco asépticos políticamente. Precisamente, antes se hablaba de esta migración desde la idea de innovación social para la gestión pública hacia la idea de innovación pública. Cuando hablábamos de innovación social en la gestión pública se entendían como tendencias ideológicas detrás del uso de esas palabras y detrás del quehacer de la innovación social. Cuando hablamos de innovación pública la conversación llegó a otros oídos. También sirvió el anclar a agendas internacionales, saber lo que estaba haciendo la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

¿Y por qué es importante lo que hace la OCDE?
Nos permite negociar en otros términos el costo que se obtiene y podemos solicitar ayudas. Era una agenda transversal, no politizada, que no se cuestionaba qué era lo que había que hacer. Los objetivos suponían problemas complejos y que, por tanto, por la complejidad de esos objetivos, necesitábamos probar maneras alternativas de lograrlos y la innovación pública podría dar ese tipo de instrumentos alternativos.

La OCDE tiene un laboratorio de gobierno interesante. Ellos plantean una agenda indiscutible de alguna manera y abordar ese tipo de desafíos vía innovación pública parecía tener mucho sentido. Sin embargo, para nosotros hablar

de innovación pública era siempre difícil, ya que la palabra innovación podía ser interpretada en múltiples maneras y la discusión la terminamos concentrando en la experimentación. Para nosotros el corazón conceptual de la innovación es la experimentación. Una experimentación abierta es una experimentación basada en evidencia y un experimento adaptativo. Poder probar hipótesis y generar evidencia a partir de esas hipótesis para la toma de decisión.

¿Me contás algún tipo de experimento que hicieron?
Sí, mira, en mi caso estaba liderando un proyecto bastante interesante en las emisiones de humos negros. Nosotros tenemos en Colombia todavía desafíos de material particulado en el aire derivado de la combustión del carbón. Se llaman de manera coloquial humos negros. En inglés se llama igual: black carbon emissions. Esas emisiones suponen un problema bastante complejo. Montamos un proyecto abierto en el sentido que no sabíamos a priori a dónde íbamos a llegar. No había un encargo sobre un producto concreto, sino era abordar el problema complejo de una manera amplia. Empezamos a hacer un trabajo muy largo con las diferentes entidades: Ministerio de Ambiente (en el nivel nacional); AMBA, (Medellín); y en el Valle de Aburrá. Trabajamos con ellos para plantear soluciones alternativas a este tipo de desafíos. La mayoría de soluciones que existen son soluciones técnicas, por ejemplo, cómo mejorar la máquina de combustión o los filtros a los coches. Se cambian los combustibles dentro del proceso o las variables técnicas, pero no se piensa en las variables asociadas a los comportamientos de las personas. Entonces empezamos a hacer un proceso participativo con los afectados y a enfocarlo hacia el transporte de carga informal porque era el mayor generador del problema.

Imagínate estos camiones de nuestras ciudades latinas que son de pequeñas empresitas, pero que sus vehículos no cumplen con ningún requisito mínimo para estar transitando. Entonces, ¿cómo podríamos cambiar los comportamientos de las personas que estaban involucradas en el transporte informal de carga? Terminamos haciendo diferentes procesos participativos y experimentales con la comunidad de conductores de camiones. Podíamos crear incentivos para que se promoviera ese tipo de cambios de comportamiento.

¿Y qué tipo de comportamiento pudieron cambiar?
Logramos entender, por ejemplo, que los camioneros estaban haciendo pequeñas trampas. Una era el efecto fotografía. Aquí parte de los controles técnicos para la reducción de los gases exigen una foto del vehículo. Lo que estaba sucediendo es que los transportistas estaban vistiéndose para la foto. Había un negocio paralelo en el que alguien les alquilaba las llantas, los filtros y toda la vestimenta para que estuvieran bonitos. Se tomaba la foto y luego devolvían lo que se les prestaba y lo

llamaban 'efecto fotografía'. Entonces, nosotros quisimos diseñar pequeños empujones para hacer que eso no sucediese porque a los conductores les resultaba más rentable pagar por el vestirse para la foto que arreglar su coche o hacerle mantenimiento preventivo para que no tuvieran que arreglarlo.

¿Cómo hacen eso? Me cuesta entender cómo lo lograron.
No creo que lo hayamos logrado.

En ese caso, ¿cómo hicieron algún pasito para mejorar la situación?
Había tres dimensiones que le importaban a los señores transportistas. Una era la dimensión comercial de tener acceso a mercados; otra era su aparato, la inversión mecánica del vehículo; y otra la dimensión de la logística. El problema del transporte de carga en particular es un problema logístico. Logramos integrar el tema logístico con el tema mecánico y comercial, viendo la totalidad como parte del mismo problema ambiental. Eso ya era un paso de cara a las autoridades. Al final, lo que estábamos proponiendo (por poner un ejemplo muy de plastilina) es hacer algo así como un "Uber Carga Verde": una plataforma en la que el acceso a mercados estuviera condicionado por el comportamiento ambiental de los participantes. Entonces sólo si lograban demostrar que tenían cierto comportamiento ambiental podían acceder a este tipo de clientes. El Ministerio de Ambiente puede mediar ese acceso al mercado con una serie de tecnologías como el rastreo (tracking) de los vehículos para saber cómo es su comportamiento ambiental en tiempo real. Eso también lo podríamos asociar a beneficios tributarios, acceso a mercado y reducción de seguros. Para cambiar el comportamiento de las personas hay que generar incentivos suficientes y no es un problema técnico. Hicimos pequeños experimentos en cada una de las partes del mapa que conforman este ecosistema. Logramos conectar esas diferentes partes a un portafolio de experimentos que se llevaba a cabo a través de varias entidades de gobierno.

Sí, claro, ¿y este proyecto cuánto tiempo duró? Porque parece bastante largo con toda la investigación que hicieron.
¡Duró tres años! Larguísimo y no fueron tres años de trabajo efectivo, sino tres años gestionando intereses y voluntades. El trabajo efectivo fue muchísimo menor.

Ustedes debían tener proyectos, así como muy grandes y difíciles de mover, y también proyectos cortos, muy chiquititos y de impacto rápido, ¿no?
Pues mira ese es uno de los aprendizajes que nos llevamos. Nos movimos con mucha ambición en proyectos muy grandes. Para nosotros el uso de la innovación pública se amerita si hay un nivel de complejidad alto.

¿Cómo hacían para priorizar entre proyectos? ¿Cómo eran las herramientas que tenían para decidir que este proyecto sobre los humos negros interesa más que otro en salud, por ejemplo?
Hicimos un portafolio de indicadores para escoger los proyectos pero no nos llovieron los proyectos. Identificamos las áreas prioritarias en cuanto a problemas complejos: la salud y el medioambiente eran parte de esas prioridades. Los primeros proyectos que empezamos fueron estos ambientales en relación con la calidad del aire; y otro en salud, en términos del uso racional de medicamentos. Pero no hicimos proyectos pequeños porque para nosotros no tenía sentido aplicar esta lógica de la innovación a esos proyectos. Lo que sí estábamos haciendo era acompañar procesos de otros. Es decir, había procesos participativos para diseñar una política pública X, la que fuera, y el equipo empezaba a tener cierta relevancia en hacer talleres. Pero pronto notamos la enfermedad del tallerismo. Nos decían: "Ustedes hacen unos procesos muy dinámicos, donde la gente participa, se siente bien, hay resultados, son legítimos porque nos acompañan. Son facilitadores de talleres". Ahí tuvimos un rol interesante que no cuidamos porque nosotros no nos identificamos como talleristas o facilitadores, pero el impacto de hacer talleres es muy grande.

El primer desafío fue facilitar el diseño de la política pública e innovación general del país. Acá hay una política de innovación tradicional y empresarial. Ese proceso se hizo de manera participativa. Mi primer trabajo, sin entrar al equipo, fue diseñar la metodología para facilitar ese proceso. Fue una cosa muy bonita y el impacto fue mayúsculo. Mi primera experiencia fue con entidades que venían trabajando con metodologías participativas y con post-its y con canvas (lienzos), con divergencia y convergencia. El impacto de ese tipo de cosas lo recuerdan hoy más que los proyectos. Es impresionante. Los proyectos, pues, tienen un público mucho más cerrado, tienen una vida más larga pero las energías se diluyen. Somos más fluctuantes en cuanto a los intereses. Nos interesa la calidad del aire porque hay una alarma ambiental, pero mañana no. Sin embargo, los talleres son como una entrega de valor concentrado y efectivo. Y eso nos da visibilidad.

Me siento tan identificada con muchas cosas que contás porque en el laboratorio de diseño e innovación donde trabajo somos tres o cuatro y todo el tiempo pensamos en qué nos conviene concentrarnos. Al principio, tuvimos que salir a vender más y convencer. En este momento, lo que nos pasa es que nos vienen con muchos proyectos y lo que nos cuesta es entender cuáles son las prioridades para poder decir que no a algunos. Obviamente, siempre cuesta decir que no.
Sí, justamente esa historia se repite, y yo me identifico. Al principio de estos laboratorios nos toca ir a vender, generar credibilidad. Un diseñador en políticas pú-

blicas, ¿qué quiere decir? ¿Hacer presentaciones bonitas? Me acuerdo mucho de las palabras de un jefe que decía ya entiendo de qué va el diseño: no es dibujar bonito, es pensar bonito. Son ese tipo de pequeñas semillas que vas sembrando las que ayudan a que el diálogo sea diferente. Hoy el equipo tiene que decirle no a muchos proyectos.

¿Seguís trabajando en el laboratorio?
Hasta julio del año pasado.

¿Puedo preguntarte por qué te fuiste?
¡Sí, claro! Se cumplió un período importante y aprovechando el cambio de gobierno decidí volver a España con mi esposa que es de ahí. Ella me acompañó porque era una oportunidad, pero ya se ha cumplido el ciclo y decidimos volver. Estoy aquí ahora en Bogotá por temas personales una semanita, pero yo resido permanentemente en España.

¿Y qué hacés en España?
Trabajo en una consultora que se llama rrebrand aplicando esta lógica de diseño de servicios al sector privado y trayendo muchos aprendizajes de experimentación que vienen de las ciencias del comportamiento pero aplicados a temas de diseño organizacional e innovación. Diseño las oficinas de Apple y Google para las sedes de Buenos Aires, Lima, Lisboa y Madrid. Las ciencias del comportamiento dentro del espacio de trabajo nos sirven para generar palancas de cambio de comportamiento. Cosas muy abstractas que aprendí en el sector público las aplico ahora en el sector privado en áreas operativas.

Y estás volviendo al espacio físico.
Se cierra el círculo.

¿Cuál es la diferencia que ves entre trabajar en el Estado y trabajar en una consultoría?
Brutal. Los ritmos son otros. La toma de decisiones que tienes en el sector privado es muy rápida entonces da gusto. Tienes más libertades para tomar decisiones, más acceso a la información, cosa que en el sector público es más complicado. En el sector público los ritmos son mucho más lentos, la toma de decisiones es más dispendiosa, las libertades y el acceso a la información son diferentes. La mayor diferencia está en la sensación de impacto. En el sector público sientes que estás contribuyendo a cambiar una situación y eso merece mucho la pena. Es muy vocacional, pero también es desgastante. Nosotros decimos aquí en Colombia: pedaleando con el barro todo el tiempo. La burocracia es frustrante y

terminas desgastado porque sientes que no avanzas. La victoria termina siendo lograr que la Planeación Nacional termine hablando de estos temas. ¿Cuál es el impacto de eso? Ninguno. Pero es posicionar una idea en las cabezas de los agentes que tienen poder de influencia.

Sí, es arar el terreno para que después la semillita la pueda plantar probablemente otro en la siguiente gestión.
Exacto. El impacto de los proyectos en cuanto a cambiar realidades es nulo porque no se implementó a escala todavía. El impacto es grande en cuanto a cambiar mentalidades y lograr que el ministerio entienda que debería favorecer el emprendimiento para atacar problemas públicos y tener varios experimentos en paralelo para probar diferentes cosas que afectan al público. El mayor logro ha sido posicionar una manera de hacer dentro del sector público y que se haya volcado en políticas públicas que favorezcan la experimentación, la financiación de esa experimentación, la contratación de esa experimentación, y la recolección y uso de esa evidencia. Pero claro, la calidad del aire en Bogotá no mejoró.

Es un pasito hacia eso. Te hago la última pregunta: ¿qué estuviste leyendo últimamente que te haya inspirado?
Soy un fanático de los libros de innovación y de sistemas. Estoy leyendo un libro que sacaron en Delft que se llama “Diseño for Society”, en el que hablan de cómo mezclar el pensamiento sistémico, las ciencias del comportamiento y el diseño de interacción. Son muchas fichas que para mí son importantes y al ponerlas juntas se proponen modelos de acción. En un pensamiento sistémico entender cuáles son las palancas de cambio y los comportamientos que pueden afectar al sistema es clave. Y las acciones efectivas pueden ser las interfaces.

¡Me interesa! ¿Qué es lo que te ves haciendo en cinco años?
Tengo un espíritu emprendedor y me gustaría formar mi empresa en el sector privado, atacando temas públicos como proyectos de innovación. El aprendizaje de estos años ha sido ver que esto es posible, y no sólo es posible sino necesario. En esta lógica de estado emprendedor, el Estado debería proporcionar ciertos elementos para favorecer el accionar de los emprendimientos, porque los emprendimientos también tienen la oportunidad de enfrentarte a lo público. Allí hay una oportunidad de negocio aquí en Colombia porque hay una efervescencia alrededor de ciertas empresas y de agentes muy particulares del ecosistema de innovación y emprendimiento, quienes se encargan de sistemáticamente encontrar oportunidades. Me encantaría estar en una compañía líder para problemas públicos.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 20
Etnografía en el laboratorio de gobierno
(Argentina).

Pablo Fernandez Vallejo y Juan Manuel Lopez Manfré

Etnografía en el laboratorio de gobierno

8 | 04 | 2019

Pablo Fernandez es Diseñador Industrial por la Universidad de Buenos Aires, Maestrando en Diseño Abierto por la Universidad Humboldt de Berlín y la Universidad de Buenos Aires y Design Thinker por la D-School del Hasso-Plattner-Institut en Potsdam. Fue diseñador de servicios en LABgobar, el laboratorio de gobierno de Argentina, y líder de diseño de la Dirección General de Innovación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Promueve el intercambio de comunidad sobre diseño de servicios desde BAServiceDesign y de diseño en el sector público desde International Design in Government. Actualmente es Coordinador Académico de la Licenciatura en Diseño de la Universidad de San Andrés.

Juan Manuel López Manfré es antropólogo del diseño, Licenciado en Ciencias Antropológicas por la Universidad de Buenos Aires. Desarrolló gran parte de su carrera pública en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Fue investigador de LABgobar, el laboratorio de gobierno de Argentina. Trabajó como Ux Researcher en Mercado Libre. Actualmente es miembro de Fieldwörk, un espacio de investigación para el diseño de productos digitales, servicios y políticas públicas. Continúa trabajando en temas de innovación pública y con ciudades para la consultora de service design UNIT y para Bloomberg Philanthropies. Además cuenta con una carrera extensa como músico y productor musical y desde 2018 es socio de Cactus Música, una agencia de estrategia y desarrollo de proyectos musicales.

¿Cómo es su trabajo en el gobierno argentino?
PFV: Somos parte de la unidad de proyectos. Es como una consultora de diseño estratégico al interior del gobierno argentino. Básicamente, damos servicios de consultoría de diseño a otras áreas de gobierno de la administración pública nacional. Ayudamos a diseñar política pública más centrada en las personas con una aproximación iterativa, trayendo metodologías que existen en otros lados a la forma que se hace política pública en el Estado. Trabajamos en colaboración con distintos planes nacionales, distintos ministerios, distintos equipos de trabajo.

JMLM: En mi caso, soy de formación antropólogo y especializado en lo que se le dice antropología del diseño. Es una disciplina que trata de unir y poner en diálogo la materia prima que tenemos los antropólogos: la etnografía, la construcción de conocimiento y de información, en relación con las metodologías del diseño. Trabajamos en este equipo interdisciplinario que combina diseño e investigación centrada en las personas. Hacemos un diseño centrado en el consenso entre personas: es decir, buscar lo que es socialmente aceptado por todos los actores que estén involucrados en la problemática de aquello que se va a diseñar.

¿Se puede encontrar consenso? Muchas veces es difícil encontrar consenso. Nos vamos a pelear.
JMLM: Si, vamos a pelear. Es lindo el ejercicio de discutir.

Muchas veces si hacés algo para un grupo específico estás, de alguna manera, damnificado otro. ¿Se encontraron con esa dicotomía?
JMLM: Nosotros tratamos de romper con lo que se habla siempre en el diseño tradicional de políticas públicas donde existe ese juego de equilibrios en el cual favorecés mucho a un sector y perjudicás a otro. Tratamos de buscar la calibración para llegar a ese “win-win” donde todos ganen un poco. Tenemos esa prioridad de poder construir a partir de las necesidades de las personas y de que sea usable o implementable también por los empleados públicos. Nosotros somos los que después tenemos que llevar a la acción los programas, los procesos y los servicios que ofrece el Estado. Buscamos ese punto de equilibrio donde no perjudiquemos mucho a alguien.

PFV: Entendemos que -no siempre- para que alguien gane otro tiene que perder. La forma de salir de eso tiene que ver con la empatía. No sólo la empatía con los usuarios o ciudadanos, sino también la empatía con tus colegas. Para mí esa aproximación empática a otras disciplinas u otras formas de trabajar en otras áreas de gobierno es clave para generar una interacción más positiva.



JMLM: Sumado a lo que dijo Pablito hay que buscar una solución como algo que se consolida una vez que se diseña y se implementa. No pensarlo desde la perspectiva de, si está perjudicando a un sector o a otro, sino poder vernos como diseñadores de servicios o programas. Lo que lanzamos a la sociedad está habilitado para estar transformándose constantemente. El diseño está habilitado para que el usuario pueda constantemente cuestionarlo o pedirle cosas y reclamar. La idea es que las sociedades pueden aprender mutuamente. Los estados están todo el tiempo en transformación. Se trata de romper con esa idea estática de que un servicio es de una manera y queda tallado en piedra. Es importante que, aunque un servicio funcione, los usuarios puedan reclamar, pedir cosas.

Lo que ustedes proponen es pensar en servicios donde haya una evolución permanente de parte de los ciudadanos para que se puedan desarrollar mientras están implementando.

JMLM: Si, entrar en la idea de proceso. La vida social como un proceso que deviene en el tiempo, está constantemente en transformación y no tiene un momento donde algo empieza y termina. Proponemos tener esta devolución constante. Los estados, en su momento, se construyeron con una idea muy

sólida y estática de lo que tenía que ser y lo que le tenía que ofrecer al ciudadano. Me parece que una visión o una ética que hay que tener es esta idea de permeabilidad y constante transformación.

¿Qué ejemplo en el que estuvieron trabajando ustedes ilustra esto?
PFV: Esto tiene que ver con lograr diseñar las conversaciones para poder generar esta clase de intercambios. Un ejemplo es el proyecto que hicimos con un plan nacional, donde teníamos una mesa con asesores, gente con sus intereses y perspectivas disciplinarias distintas. Lo que hicimos fue traer el resultado de la investigación. Esto no es solamente material para diseñar una solución, sino que lo usamos como una herramienta para generar cambios en la organización. Por ejemplo, traer un video con los audios, con testimonios de la gente en el territorio te permite que diferentes personas que vienen cada una con su bagaje se pongan a pensar centradas en el ciudadano. Genera una mirada mucho más empática y a la vez es una herramienta para después seguir peleando esta batalla cuando nosotros nos vamos del proyecto. La etnografía, la visión centrada en el ciudadano cristalizada en un video es lo que nuestros colegas a quienes asesoramos van distribuyendo, lo van compartiendo, y con eso permite que esa visión se disemine. Es darle herramientas a la gente para que replique esta visión.

Es un ejemplo metodológico. ¿Hay servicios que ustedes hayan hecho donde la retroalimentación con los ciudadanos haya desarrollado el servicio de alguna manera diferente?
JMLM: Es un desafío. Requiere ponernos en crisis y poner en crisis lo que estamos diseñando para ver si está funcionando o tiene los parámetros que queremos que tenga. Que los equipos con los que trabajamos incorporen en la ética cotidiana una predisposición de escucha sobre los reclamos del usuario no es poco. Nosotros somos como una consultora que entra y sale. Tenemos una etapa de investigación que dura entre dos semanas y dos meses y vamos a buscar soluciones. Incorporamos una manera de trabajar en la cual hay un canal de escucha permanente. Una especie de -como dicen los psicólogos- tensión flotante.

PFV: Un buen ejemplo puede ser una intervención que diseñamos en el contexto de una feria de empleo joven del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Social. Queríamos incorporar la voz activa de los jóvenes en este contexto. En los dispositivos del Estado hay una tendencia muy adulto-céntrica para la que el joven nunca tiene una voz propia. Entonces, uno de los prototipos que fuimos iterando terminó en una especie de instalación donde los jóvenes tenían una serie de preguntas, como una encuesta de Instagram. Los jóvenes interactua-



ban con una serie de autoadhesivos y era como una especie de híbrido entre una instalación y una herramienta de investigación. El ciudadano -en este caso los jóvenes- empezaban a tener una voz más activa y aquello que se decía toda la gente que estaba ahí lo veía. Fue una experiencia interesante para nosotros y también nos gustó esto de provocar a la gente con la que trabajamos a pensar que aquella persona que está escuchando también puede hablar. Los jóvenes tienen algo para decir y hay un valor en escucharlo.

Para mí es muy importante que nosotros podamos transmitir que la devolución de la gente es material para diseñar con la cual podemos crear algo nuevo. Eso repercute en la escucha, ya que nosotros escuchamos y después reaccionamos. Si nosotros transmitimos esa práctica a los funcionarios públicos, de alguna manera, ellos van a estar más permeables a escuchar. Y la actitud con la escucha activa al otro va a ser diferente.

JMLM: Tal cual. Es un poco lo que decimos de incorporar el pensamiento de diseño que no es tener un lienzo o una metodología puntual, sino empezar a tener un mindset, una forma de pensar y de reaccionar. Los procedimientos que forman un servicio están hechos por personas. Las personas tienen emociones y pueden cambiar. Pueden tomar decisiones en base a lo que sienten o en base a cuán cerca o lejos se sientan respecto al problema que tiene el otro.

Poder incorporar esto al diseño y al equipo con el que trabajamos empieza a generar algo diferente.

¿Y cuántos son en el equipo de trabajo de ustedes?
JMLM: En el equipo de la unidad de proyecto somos cuatro personas.

¿Cuándo empezaron?
JMLM: En el 2017 éramos Tomás y yo trabajando y después se sumaron este año Pablo y Nicolás. Tomás era de formación economista, yo soy antropólogo, Pablo diseñador de servicios y Nico politólogo. Tejimos una interdisciplina.

¿Qué beneficios les trae un equipo interdisciplinario?
JMLM: Las peleas que tenemos son muy enriquecedoras.

PVF: El cuestionamiento de cosas que damos por naturales si trabajamos con gente en nuestra disciplina. Ellos me cuestionan las herramientas o las metodologías y eso abre nuevas perspectivas. Te das cuenta que no tenés que dar nada por sentado.

Nosotros nos sentimos trabajando en un entorno muy poco explorado, por lo menos, en el contexto argentino. No hay muchos antecedentes. Tenemos que ser muy flexibles y creativos al momento de tomar decisiones, de encarar el camino. La gente que va pasando por la unidad alimenta mucho eso. Por ejemplo, Nico tiene una veta de periodista, entonces, eso influye en la forma en la que contamos historias. Todos aportamos algo distinto.

Ustedes se refieren al diseño de políticas públicas ¿Qué políticas públicas diseñaron?
PFV: Estamos más cerca del diseño de intervenciones de política pública. Diseñamos cómo se materializa, cómo se corporiza una política pública en el territorio. Por ejemplo, cómo diseñar la experiencia de una feria de empleo que recorre todo el país. O cómo los centros de acceso a la justicia, que son dispositivos territoriales del Ministerio de Justicia, se relacionan institucionalmente con otras áreas del Estado.

Tiene que ver, no solamente con lo que es la implementación final al ciudadano, sino con esta cuestión intra-estatal, intra-gubernamental. Diseñamos esas relaciones y esos vínculos que, muchas veces, se dieron de una manera pero nunca fueron pensados, proyectados, ni diseñados.

Lo que están diseñando ustedes es el sistema de relaciones y de funcionamiento del gobierno. ¿Y a eso lo llaman políticas públicas?

PFV: Si, muchas veces el diseño de esas y otras relaciones es la forma de materializar una idea de política pública. La política pública es el cómo se realiza la acción.

Si yo desarrollo un software que es para conectarse mejor con mis clientes eso no es una política pública: es un desarrollo de software. ¿Si el software es para el gobierno, entonces, es una política pública? ¿Cuál es la delimitación de política pública? Te pregunto porque no lo sé. Porque la implementación puede ser diseño industrial, puede ser software, pueden ser cualquier cosa. ¿Qué es el diseño de política pública?
PFV: Creo que, en general, hablamos de diseño aplicado a desafíos de política pública. Se puede corporizar de formas distintas y tienen mucho que ver con el contexto en el cual se desarrolla. Nosotros no hacemos diseño de política pública.

JMLM: Cada ministerio diseña la política pública de su área. Nuestro rol es buscar, promover y generar contextos de innovación donde las instituciones puedan empezar a transformarse y adquirir habilidades para modernizarse. Tenemos un punto de entrada y salida. Hasta ahora, nunca hemos empezado un diseño de política pública desde cero. Sí hemos hecho intervenciones para generar una mejora o innovación. Es una forma diferente de hacer algo a lo cual nuestro socio no le encontraba la vuelta. Ellos ya habían probado hacerlo de la misma manera y han tenido resultados siempre esperables. Ahí entramos nosotros, proponemos algo y salimos. No estamos diseñando política pública de cero. Hemos hecho un proyecto con el Poder Legislativo pero tangencialmente. Ahí vimos el poder que tiene el rediseño basado en una evidencia construida desde las necesidades de las personas. Se pueden impulsar cambios legislativos diferentes.

PFV: Organizacionalmente o institucionalmente no estamos en ese negocio. No es parte de nuestra transmisión alimentar la toma de decisiones a nivel leyes. Es un subproducto de todo el esfuerzo que uno realiza haciendo proyectos. Entendemos que parte de esas cosas pueden alimentar la toma de decisiones de un proceso legislativo pero no es el corazón de lo que hacemos. Estamos más cerca de las implementaciones a nivel ejecutivo que de la toma de decisiones prospectivas. Tiene que ver con los ciclos que tiene la política pública y los gobiernos de un país como el nuestro. Hacer cuestiones más prospectivas con varios años de anticipación -como hacen en otros países y en otros contextos- es un poco más atípico en nuestro contexto.

¿Cómo se plantean que eso va a tener continuidad si el Gobierno llega a perder las elecciones y gana otra coalición de otro partido? ¿Ustedes están pensando en cómo se sostiene en el tiempo? Porque al final la innovación que plantean no es algo que está en línea con una ideología solamente, sino que podría sostenerse a través de diferentes administraciones de gobierno.
PFV: Es algo que nos preguntamos. Por un lado, terminado un ciclo de gobierno uno tiene que poder mostrar esos casos que el día de mañana, pase lo que pase, van a seguir pudiendo inspirar futuras intervenciones. Por el otro, queremos capitalizar todos estos equipos con los cuales trabajamos y que se entienda el valor de nuestra contribución de manera que trascienda cualquier orientación política particular.

JMLM: En mi caso vengo de trabajar en Desarrollo Social, atravesé un par de cambios de gestiones. Me considero como parte del Estado, no del Gobierno. Hay gente que viene por la gestión y gente que está atravesando las gestiones. Sin embargo, considero que tenemos un desafío con el área de innovación que es demostrar que institucionalmente está bueno que siga más allá de las personas. Al final del 2019 tenemos tres o cuatro años de trabajo que nos pueden llegar a permitir que se institucionalice el área de innovación. La publicación académica del trabajo que hacemos permite esa permanencia en el tiempo. El trabajo que hicimos en políticas públicas que tenía que ver con el embarazo no intencional fue pasando por las gestiones, pero hay bibliografía que documentó este trabajo.

Si alguien se pone a pensar en el futuro qué se hizo antes de forma exitosa esto está documentado. Es una forma de darle continuidad, de no pensar los cambios de gobierno solamente como rupturas, sino también respecto a las cosas que continúan y a las que no. Es difícil también porque los discursos políticos se construyen. Si soy oposición no voy a venir a decir 'vamos a hacer una continuidad de las cosas buenas'. Voy a decir que está todo mal para ganar las elecciones y después ver qué continúa y qué no.

Esa es una tradición que habría que cortarla, la de cambiar completamente después de cada gestión.
JMLM: Yo creo que nos encantaría. Las lógicas de la política no las manejo, pero se viene construyendo así desde hace mucho.

PFV: Uno pelea la batalla que le toca. La nuestra es estar del lado de adentro. Se trata de diseñar una política pública que perdure en el tiempo y lograr un cambio cultural para que eso no sea tan así, lo cual es un desafío enorme. Pero a nivel de equipo de trabajo hay que pensar en la microescala y mirar los ejemplos inspiradores en la región al respecto. En Chile o en Colombia, donde han habido

cambios de administración y de signo político, los laboratorios de gobierno han perdurado e incluso crecido. No es casual. No es que simplemente cambió el gobierno y no cayó. Hay un trabajo de cómo ganar un lugar en la agenda. Por ejemplo, el diseño en lo público es un trabajo consciente y constante que debe generar herramientas que tengan sentido en el contexto. No se trata solamente de traer unas herramientas y tirarlas por ahí, sino generar nuevas herramientas que tengan sentido en ese contexto. En los casos mencionados pudieron generar una red de servidores públicos. Hay casos nacionales y colaboraciones internacionales, y una serie de cosas que uno puede hacer para darle fuerza a la agenda.

Para finales de 2019, ¿qué es lo que quieren tener ustedes listo para mostrar como resultado?
JMLM: Un repertorio de casos.

PFV: Tener casos sólidos que realmente tengan una entidad propia. De la misma manera que las consultoras tienen sus casos sobre los que todo el mundo habla, queremos lo mismo para un ente público como el nuestro. Quisiera también alimentar a mi comunidad. Eso me plantearía para 2019. Quisiera que nos demos vuelta y podamos ver cierta cantidad de gente, cierta cantidad de ministerios, que entienda y comparta nuestra misión. Hoy es parte de esa gente la que nos da fuerza.

Y que acuden a ustedes para la consultoría.
PFV: Uno puede no dar consultoría a todos siendo un equipo tan pequeño, pero a veces también acuden a nosotros para tener una guía metodológica. Posicionarnos como aquellos que pueden compartir conocimiento sobre esta clase de cosas en el Estado. Queremos crear distintas formas de dar soporte cuando no podés trabajar con todos. Dar escala a nuestro trabajo me parece que sería muy interesante.

¿Ustedes trabajan también en esto de entrenar a otros funcionarios públicos?
PFV: Si, exacto. Dentro del laboratorio de gobierno tenemos la pata formativa que es la Academia de Diseño, y tenemos la pata de proyecto que es donde trabajamos nosotros a tiempo completo. Pero también tenemos un proyecto formativo dentro de la Academia que es el curso de diseño ágil de políticas públicas orientado hacia la metodología de diseño para servidores públicos.

¿Y cómo es ese entrenamiento o ese curso?
PFV: Ese entrenamiento es para equipos de trabajo interdisciplinario dentro de la función pública que tengan algún desafío de política pública particular.

Puede ser un proyecto o proto-proyecto en el cual quieran trabajar. Atravesamos con ellos las distintas etapas del proceso de diseño: investigación, desarrollo de alternativas, enmarcado, prototipado y testeo con sus proyectos. Nos gusta decir que es como una especie de incubadora de proyectos porque nosotros estamos ahí con ellos, ayudándolos y desafiándolos también. Nuevos enfoques enmarcan los problemas de forma distinta. Por lo menos, de la última experiencia que está terminando dentro de poco, creo que la devolución que tuvimos es interesante. Por ejemplo, destacaron lo transformacional de las entrevistas y el salir a hacer investigación generativa con entrevistas abiertas. Incluso cuando te hablan con un léxico determinado ya te da la pauta de que, claramente, ciertas cosas han permeado y eso para mí es súper gratificante.

En Argentina, en este momento, muchos hablan de la brecha. Hay mucha distancia entre la oposición y el Gobierno. ¿Eso a ustedes les influencia cuando están haciendo el trabajo de territorio o cuando están yendo a otros ministerios?
JMLM: Hablamos con conceptos de innovación que son muy exóticos para el mundo público. Lo que nos pasaba a nosotros con los colegas, empleados públicos de otros organismos es que había que atravesar una barrera de credibilidad y de confianza para que te traten como un par. Nos preguntaban: '¿Para qué estamos haciendo esto? ¿Por qué?' Al principio hay una especie de resistencia. Después de atravesar los procesos se desvanecen todos esos prejuicios y se ve el valor del trabajo. En el territorio no percibimos tanta grieta. Cuando vas a trabajar, a hacer investigación, a escuchar a las personas, cuando habilitas un canal de escucha y empatía se rompen muchos de esos prejuicios. Empieza a generarse esa relación más potente que tiene que ver con acercarme a vos y ver qué podemos hacer, qué futuro podemos construir con lo que vos tenés, lo que podés, lo que te imaginás y lo que anhelás.

PFV: Sobre todo, al momento de trabajar creo que la necesidad de los ciudadanos, de la gente, de compartir sus experiencias y ser oído es tan potente que, realmente, prima eso por sobre otros aspectos.

JMLM: En las micro-conductas tenemos mucho cuidado, las diseñamos. Son el diseño de la ética. Cuando decís que estás, vas a estar. Cuando prometes algo, lo cumplís. Cuando estás escuchando, estás escuchando de verdad. Ahí pasan cosas transformacionales y se construye la credibilidad. A veces, tiene que ver con no romper pactos implícitos entre las personas.

PFV: Así como generar expectativas. También uno tiene que ser muy cuidadoso en las expectativas que genera con quien se está diseñando para promover un

cambio que las personas con las que estás trabajando no van a ver, o no van a ser sus destinatarios.

Escuché que fuiste en julio a esa conferencia internacional de diseñadores trabajando para el gobierno. ¿Qué aprendiste? ¿Cómo ves el laboratorio de gobierno argentino en comparación con otros laboratorios que conociste ahí?
PFV: Fue súper interesante. Me sorprendió darme cuenta que somos un montón, muchísimos equipos de trabajo en todo el mundo que están haciendo lo que estamos haciendo nosotros. Lo siento como una constelación de grupos de personas súper motivadas y profesionales. Pero, al mismo tiempo, somos muy pocos. Siempre somos equipos con pocos recursos, con poca gente. Nunca van a ser oficinas de más de veinte o treinta personas. Somos siempre equipos chicos y a veces uno piensa: 'No tengo el mandato, no tengo el lugar, nunca voy a tener los recursos'. Pero bueno, las condiciones son las que hay, y la mayoría de la gente a lo largo y a lo ancho del mundo se mueve con limitantes bastante parecidas.

En ese sentido, sentí que no estaba tan lejos del común de mis colegas en Europa. Sacando algunos lugares particulares, como puede ser Escandinavia o el Reino Unido, lugares donde ya hay un recorrido más largo, me sorprendió el nivel de similitudes de los desafíos que tenemos. Incluso en países con un contexto diferente. Por ejemplo, en otros países de Europa continental que son mucho más desarrollados que la Argentina, pero que a la hora de tener que salir y cambiar la forma de trabajo del Estado se encuentran con desafíos parecidos a los nuestros. Y eso fue sobrecogedor.

JMLM: Nosotros tenemos una mirada donde en Argentina siempre está todo mal y donde encontramos la peor versión de país posible. Entonces, encontrar que tienen problemas similares en Finlandia o Dinamarca rompe mucho el paradigma de que somos los peores del mundo. Hay problemas que son de los estados como organización per se interplanetaria o, al menos, en Occidente. Eso te hace sentir menos solo. Te hace ubicar en tiempo real y romper esta idea de dramatismo argentino según la cual nada se puede cambiar.

Todos estos laboratorios pequeñitos que están apareciendo en el Estado tenemos el mismo problema, ya que al principio hay muchísima reticencia y hay que ganarse la confianza. Estamos todos trabajando en ganar el espacio y explicar qué es lo que hacemos y cómo lo hacemos. Estamos todos haciendo lo mismo de alguna manera.
PFV: Los diseñadores somos de defendernos a través de la discusión sobre la metodología, especialmente, las variantes más nuevas del diseño de experiencias y de servicios. Son disciplinas que están todo el tiempo intentando ganar su

lugar desde lo metodológico y, a veces, se comete el error de trasladar esa forma de ganarse el lugar al contexto público donde la gente quiere ver cómo podés ayudar, cuál es tu valor y cómo lo hacés. Hablar del proceso de diseño capaz que es una conversación que viene después y no con la venta de tu valor.

Tenemos que mostrar más resultados: eso es una realidad. Y como estamos más acostumbrados a un diálogo entre diseñadores hablamos más de procesos que no le interesan a otros.
JMLM: Para mí también se trata de demostrar que un equipo así, además de dar resultados, es barato para el Estado. Nuestra secretaría no tiene un gran presupuesto y en relación al presupuesto que tenemos y a las cosas que generamos hay un saldo que está bueno demostrar. Mucha gente y muchas organizaciones necesitan demostrar que, además de un cambio, se ahorran recursos que se pueden usar para otras cosas. Siempre está esa idea implícita de ahorro.

¿Están demostrando eso? A mí me cuesta, por ejemplo, ponerle los números y decir: 'teniéndome a mí acá te ahorraste tanta plata'. ¿Eso lo están haciendo ustedes?
PFV: Hemos charlado con muchos laboratorios con estructuras similares y no hemos descubierto a nadie que tenga claro cómo medir el ROI (retorno sobre la inversión) de lo que hacemos. Creo que eso es muy difícil.

JMLM: Es la lucha que se viene.

Ya me saco el sombrero si lo están intentando.
PFV: Los que lo están intentando con más resultados son los que hacen transformación digital porque hay un camino recorrido donde es más fácil medir. A los que estamos en otro tipo de proyectos nos es muy difícil, pero es un camino que estamos recorriendo. Es difícil cuando uno está lejos de la implementación.

JMLM: No obstante, creo que es lo que tiene que venir. Pensando en el caso de los colegas de Chile, por ejemplo, que lograron que el laboratorio se institucionalice, un poco tuvo que ver con eso de mostrar los resultados y el ahorro. Eso ayudó a los funcionarios a entender de qué se trataba. La sonrisa final se dibuja en el rostro cuando sirvió para ahorrar dinero. Personalmente, creo que es algo que poder hacer, aunque signifique mucho lío.

O sea, no solamente tenemos que mostrar los resultados, sino que aparte también tenemos que mostrar cuánto se ahorra.
JMLM: A mí me parece que sí. Según la definición de economía neoclásica, hay

un presupuesto escaso para fines múltiples. La plata que estás usando acá se podría estar usando en otro lado. Demostrame que está bien usada.

Nosotros que hacemos esto del diseño centrado en las personas tendríamos que poder demostrar, no sólo en función de lo que se ahorra, sino también en relación al servicio al cliente bien hecho. La calidad de la experiencia del cliente podría ser una medida también.
PFV: Si, es menos cuantificable pero no por eso hay que dejarlo de lado. A veces, los diseñadores tenemos una tendencia a terminar justificando algo en términos de la experiencia, pero de alguna forma también hay que poder sopesar eso.

Definitivamente. Hay que evaluar esa experiencia de alguna forma, mostrar los datos y también tener una manera de evaluar la experiencia a través de los sistemas. Diseñar experiencias que sean coherentes y sistemáticas. Porque -por lo menos lo que a nosotros nos pasa- es que cada unidad mide la experiencia de los usuarios de una manera diferente. Entonces, promover que se haga eso de una manera sistemática ya sería diferente.
JMLM: Pensaba también en las ferias de empleo donde tuvimos un micro caso. Tenía que ver con las oficinas de registro de empleo donde los jóvenes iban, hacían entrevistas, los anotaban y los derivaban a cursos de capacitación laboral. La primera respuesta que tuvimos fue: 'Hay que reducir los tiempos de admisión' porque tardaban entre treinta y cuarenta minutos en cargar estos datos. Parte de nuestra investigación fue hablar -no solamente con los pibes y las pibas que iban- sino también con los que estaban atendiendo las oficinas de empleo, entendiendo la complejidad de la mirada institucional.
Sí, había que reducir los tiempos de carga de datos, pero estas personas son profesionales de la entrevista laboral. No se trataba simplemente de disminuir los tiempos. Había que sacarle tiempo a la carga de datos y ganárselo a la entrevista para darle lugar al momento de empatía. En ese momento un profesional puede entender a través de esa entrevista necesidades implícitas o explícitas y, desde ahí, poder derivar a distintos cursos de formación. Esto se relaciona con cómo medimos lo cuantitativo y lo cualitativo. Podemos bajar el tiempo del trámite a cinco minutos, pero desaparece la entrevista y queda solamente la carga de los datos de manera efectiva. Lo que hicimos fue bajar de treinta a veinte minutos, pero priorizando la entrevista. Son tensiones entre lo que es medible con una mirada más económica y otra más empática.

La realidad es lo que querés diseñar ahí es cómo se produce esa entrevista y cómo es el contacto con una persona cuando está mediado por una computadora y un

formulario. Eso es más dañino en todo caso que la extensión de la entrevista.
JMLM: Totalmente. Pero desde afuera se mide en tiempo. Tengo que sacar tantos pibes porque se me genera un embotellamiento.

No debe ser fácil esa tarea, porque hay un nivel de profundidad al que tenés que llegar para poder darle un consejo a alguien sobre su futuro laboral.
JMLM: No es lo mismo pensar a ese empleado como alguien que hace carga de datos que pensarlo como un profesional de la escucha, un entrevistador. Y ahí empieza a cambiar la mirada.



Escuchala en Spotify
Episodio no. 129
Un laboratorio de innovación en la universidad (Colombia).

Paola Parra

Un laboratorio de innovación en la universidad

18 05 2020

Paola Parra es Diseñadora Gráfica y Magíster en Museología y Gestión del Patrimonio de la Universidad Nacional de Colombia, UX Researcher y Diseñadora Estratégica, con más de ocho años de experiencia liderando equipos de trabajo que resuelven problemas de interacción entre humanos y computadoras por medio de la investigación y el diseño. Coordinó el equipo del laboratorio de innovación ViveLab Bogotá de la misma universidad participando en más de 40 proyectos relacionados con experiencia de usuario; estrategias de innovación; desarrollo de proyectos de gobierno; experiencias de enseñanza de internet de las cosas; diseño de laboratorios de innovación ciudadana; mentorías;, maratones de innovación; pilotos con la tecnología blockchain; evaluación de contenidos digitales; desarrollo de capacitaciones; y charlas especializadas.

Actualmente trabaja en el sector privado como docente y consultora de diseño estratégico para Chile, Salvador, Guatemala y Colombia. Fomenta la transferencia de conocimiento entre profesionales del diseño liderando las comunidades de Interaction Design Association (XDA) en Bogotá y es la presidenta del User Experience Professional Association (UXPA) en Colombia.

¿En qué estás trabajando hoy en día?
Bueno, ahorita estoy trabajando como consultora independiente, acompañando a organizaciones en temas relacionados con el diseño estratégico. Esto comenzó hace sólo cuatro meses. Antes de esto estaba trabajando en el laboratorio de innovación de la Universidad Nacional de Colombia, en la Facultad de Ingeniería. Ahí es donde tuve la oportunidad de desarrollar mis capacidades como profesional de diseño en diferentes proyectos de innovación.

¿Y ese laboratorio como se llama?
Vive Lab Bogotá. Es un proyecto que nace allá por el año 2013 a través de una iniciativa del gobierno nacional en el que empezamos a trabajar procesos de innovación de la mano del diseño. Ahí empecé a trabajar temas relacionados con experiencia de usuario y usabilidad. Comenzamos combinando los saberes de la ingeniería -porque era un grupo básicamente formado por ingenieros- con los saberes de diseño. A través del tiempo empezó a crecer el grupo en diseñadores y ya en estos últimos años, pues, éramos casi a la par diseñadores y desarrolladores. Trabajé seis años en el laboratorio: por cinco años fui la leader del componente de experiencia de usuario y el último año fui la leader del laboratorio.

¿Por qué se creó este laboratorio?
Era una iniciativa del gobierno para crear diferentes laboratorios de innovación alrededor del país enfocados en la creación de contenido digital. Desde la Universidad Nacional en Bogotá se presenta a esta convocatoria un grupo de investigación y este grupo empieza a generar este espacio. Inicialmente, estábamos centrados en procesos de capacitación en temas muy específicos de animación y de desarrollo de videojuegos. Con el paso del tiempo y, bajo la necesidad de ser un espacio sostenible, empezamos a generar otro tipo de productos y servicios. Queríamos fortalecer las líneas de desarrollo de soluciones tecnológicas; actividades en procesos de innovación; temas de diseño de experiencia de usuario; accesibilidad del contenido digital; y formación y analítica de datos. Diferentes entidades del gobierno nos traían retos.

¿Querés contar sobre un caso en concreto en que estuvieron trabajando en el laboratorio?
Estuvimos testeando un servicio y nos encontramos con el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en el camino. Ellos estaban preocupados por construir el censo digital de población y vivienda. Empezamos a hacer talleres con funcionarios y pensar cómo se imaginaban ellos en ese censo. Aparecía de todo: que fuera agradable, amigable, accesible, incluyente, intuitivo y adaptativo. Una lista enorme de características.

Iniciamos una serie de prototipos en papel para testear la idea de este censo y con ellos empezamos a proponer una ruta de solución, para pasar de un cuestionario en papel con un mediador a un cuestionario digital sin ningún tipo de mediador. En este proceso tuvimos muchísimos prototipos. Se pausó por problemas en el sector público, y unos meses después, volvieron a nosotros con un prototipo navegable e interesante donde ya habían involucrado algunas de las ideas de estos talleres iniciales. Nos costó alrededor de un año tratar de buscar una forma de vincularnos y poder hacer el proceso del censo. Armamos un equipo de trabajo robusto para trabajar con diseñadores UX; diseñadores UI; estudiantes auxiliares de diseño gráfico, y también del área de la maestría en discapacidad e inclusión; y desarrolladores. También tuvimos un equipo muy interesante de estudiantes de apoyo con discapacidad visual y auditiva, quienes nos ayudaron en la validación de los contenidos que estábamos desarrollando. Lo primero que hicimos fue tomar el prototipo que trajo la DANE y hacer unos tests de usabilidad y accesibilidad. En estos tests evidenciamos una serie de elementos que se podían mejorar.

Trabajamos con el equipo de la DANE porque era importante hacerles entender de qué estábamos hablando cuando nos referíamos al diseño de experiencia de usuario: cuáles eran los beneficios y mostrar los alcances que nos proponiamos para lograr cambios. Un censo de población y vivienda es un proceso complejo y no era tan fácil hacer muchos cambios, pero nosotros dábamos la lucha. En estos prototipos hicimos una evaluación de temas de usabilidad y accesibilidad. Tuvimos que realizar un estudio exhaustivo de la normativa vigente en Colombia para los temas de accesibilidad y nos adaptamos un poco a la realidad del proyecto. Como diseñadores estuvimos dispuestos a colocar toda nuestra capacidad para hacer la mejor versión posible de este sistema, pero también desde el DANE había una serie de restricciones a las cuales teníamos que adaptarnos. Restricciones en términos de desarrollo y contenido que nos obligaron a hacer una versión intermedia entre, por un lado el sueño ideal en temas de usabilidad y accesibilidad, y por el otro la realidad. Cuando nosotros empezamos parte del desarrollo del sistema estaba muy avanzado. Una vez que hicimos esa primera versión de diseño del sistema del censo de cara a la gente nos dedicamos a testear con diversos tipos de usuarios. Testeamos con personas con diferente nivel de fonetización digital, con personas con discapacidad visual, ciegos totales y personas con baja visión. También testeamos con algunas personas con discapacidad auditiva. El censo contenía algo muy bonito: las preguntas estaban dadas también en lengua de señas colombianas.

Hacer un censo en un país como Colombia -lleno de poblaciones rurales alejadas- es un desafío. ¿Llega a toda Colombia la conexión a Internet?

En el DANE tenían tres o cuatro tipos de estrategias para realizar el censo. Ellos

mantenían los dispositivos en papel en algunos lugares; en otros tenían una tableta donde los censistas llevaban cargadas las preguntas y las hacían con ayuda de un mediador; también había casos en los que se desplegaba a través del censo digital. Eran varias modalidades para tener en cuenta la complejidad de casos.

¿Cuánta gente había en todo este equipo?
El equipo de nosotros como laboratorio éramos alrededor de diez personas y a eso hay que sumarle a las personas que estaban en el DANE. Nosotros nos enfocamos, específicamente, en el frente del sistema: la interfaz con los usuarios. Colocamos elementos de ayudas de usabilidad y accesibilidad.

Muy bien, y entonces, ¿qué aprendiste al guiar este proceso?
Uff (risas) aprendí de todo. Fue el proyecto más destacado que hemos hecho. Aprendí que las entidades públicas si quieren hacer estos esfuerzos para dar alcance a diversos tipos de usuarios tienen que tener una voluntad y decir: "Sí, lo vamos a hacer y vamos a buscar la mejor forma posible". Podría haber quedado mejor, pero realmente hicieron el esfuerzo de hacerlo con los tiempos y recursos con los que se contaba en su momento. Eso fue bonito. Aprendí también que es necesario incluir a las personas con discapacidad en estos procesos. Cuando iniciamos estábamos un poco a ciegas, con dudas, con preguntas, pero fue recién cuando ellos llegaron como expertos cuando empezamos a descubrir cómo la gente interactuaba con esos sistemas.

Aunque parece obvio, hasta que uno no se encuentra con la persona, y no diseña metodologías específicas para testear y entender la forma en la que ellos interactúan con un sistema, no se puede decir mucho al respecto. Aprendí la importancia de contar con expertos en algunas líneas de trabajo como personas de la maestría en discapacidad. Aprendimos a entender la discapacidad, cómo se la ve acá en nuestro país y cómo las mismas comunidades de discapacidad empiezan a entenderse. Ellos hacen unos planteamientos muy interesantes en función de cómo son vistos y entendidos por ciertas entidades del sector público.

¿Se terminó el laboratorio o sigue funcionando?
No, el laboratorio sigue funcionando en este momento y mantiene aún muchas de estas líneas iniciales. Es un aliado para procesos de innovación para entidades privadas o públicas. El noventa por ciento de lo que se ha hecho en estos más de seis años ha sido relacionado con entidades públicas porque siendo parte de una universidad pública es muy fácil ser socios de estas entidades. Las formas jurídicas y contractuales nos han facilitado ligarnos y empezar a trabajar de la mano.

¿Te puedo preguntar por qué te fuiste?
Llega un momento en el que uno siente que no está aportando lo suficiente a algún escenario y hay que mirar otros horizontes. Ahorita estoy en una exploración personal de entender cómo funciono como consultora o de preguntarme también si quiero seguir un camino académico. Me interesa hacer un doctorado y estoy también en un proyecto de desarrollo de una empresa (spin-off) que surge de la experiencia de ese laboratorio. Quiero consolidar ese proyecto.

¿Y de qué es este spin-off?
Tiene un fuerte componente de temas de innovación y también de desarrollo de procesos de experiencia de usuario y de diseño estratégico. Es un concepto que estamos todavía amasando. Queremos entender cómo podemos funcionar como primos o hermanos del laboratorio.

¿Como una especie de consultor del laboratorio?
Si, es como un consultor que busca llegar a otros segmentos del mercado más cercanos a las entidades privadas donde hay muchas necesidades de diseño. A veces, desde el mismo laboratorio nos cuesta atenderlas por asuntos administrativos complejos. La empresa privada busca celeridad en los procesos, entonces, estamos tratando de poder brindar estos apoyos pero desde una figura distinta.

Y también, aparte de esto, ¿estás trabajando como consultora?
Sí, en este momento estoy haciendo temas de consultoría y capacitación muy específicos. Estoy liderando el diplomado de creación de productos digitales con enfoque de diseño centrado en el usuario. Es un proyecto que sacamos de la universidad, con el que buscamos transferir conocimiento a personas que están interesadas en acercarse a este mundo de la experiencia de usuario. También buscamos articular desde el diseño el desarrollo de diferentes procesos en las organizaciones. Es un ejercicio en el que en tres meses nos acercamos a la investigación con usuarios, testeos de contenido digital, propuesta de valor, articulando con desarrollo y metodologías ágiles. Les damos una serie de herramientas a diseñadores y desarrolladores para pensar diferente y crear contenido digital de otra manera.

Eso es más educación que consultoría, ¿no?
Si, es acompañar a organizaciones en procesos específicos de diseño de negocio o de validación de contenidos puntuales.

¿Cómo es este acompañamiento?
Es entender las necesidades de las organizaciones mediante actividades de talleres y, en base a esa comprensión, trazar una ruta de acción para empezar a

trabajar en temas específicos. Hacemos ejercicios de ideación y de prototipado con la organización, ejercicios de validación de contenidos.

¿Qué de todo esto te motiva?
Me gusta mucho hacer que el diseño forme parte de nuevos campos y que, a través de estas metodologías, se pueda ayudar a resolver problemas complejos. Esto desde el lado de las organizaciones, pero también ayudar a los usuarios finales que son a la larga para quienes diseñamos. Muchas veces las organizaciones cogen un grupo de creativos o de profesionales y generan productos y servicios pero no se ponen a pensar en qué es lo que necesita el otro, cómo el otro va a ver y entender lo que yo estoy proponiendo. Por un lado, es la organización y, por otro lado, es cómo hacer que esa persona que está al otro lado llegue a los ojos de la organización y se atienda su necesidad específica. Como parte de estos ejercicios de llevar la experiencia a otros escenarios también trabajé en museos. Traté de hacer un ejercicio de análisis de experiencia digital en el museo, llevando este concepto a otros escenarios. Hay mucha necesidad de poder movernos hacia otros espacios y no quedarnos en lo digital. La experiencia se construye en espacios complejos, como los museos. Trabajé en el Museo de Historia Natural de la universidad. Fue un híbrido entre un estudio del público y un ejercicio de análisis de experiencia que dio como resultado un cambio de valor.

Como parte de tu maestría trabajando para el museo ¿hiciste alguna intervención de diseño en el museo?
Fueron una serie de recomendaciones de intervención que ya fueron hechas después por el museo. Aparecieron elementos de museografía diferentes y formas de relacionarse con los visitantes distintas. Pusimos casilleros para dejar los bolsos y maletas y, aunque parece poco relevante, los visitantes cambian dentro del espacio del museo.

¿Que te ves haciendo en unos años?
Voy hacia un camino relacionado con el diseño estratégico. Es la posibilidad de empezar a hablarle al oído a los gerentes dentro de las organizaciones; estar en la toma de decisiones, ya sea como consultora o como parte de algún equipo. También me veo transfiriendo conocimiento y el valor del diseño, ayudando a acercar el diseño a los niveles altos de las organizaciones. A través de la experiencia uno empieza a tener inquietudes y conmueve mucho trabajar en el diseño estratégico pudiendo influenciar en la toma de decisiones. Acá en Bogotá estoy liando con la comunidad IXDA y, a través de ella, hemos empezado a hacer algunos encuentros para empoderar a los diseñadores y que empiecen a hacer preguntas claves para que entre todos empecemos a encontrar respuestas a esas preguntas.



¿Así que haces mucho trabajo de redes también?
Sí, me gusta estar en contacto con diseñadores y generar movimiento alrededor de toda esta idea del diseño y de la experiencia de usuario. Tenemos grupos de ayuda entre expertos en diseño que pueden resolver problemas y lo hacemos.

¿Son mentorías que se dan entre los diseñadores que forman parte de IXDA en Bogotá?
Estamos tratando de construirlas, tratando de empezar a hacer encuentros de comunidad que nos permitan dar esas mentorías. Es un proceso lento porque son todos voluntarios y trabajamos en nuestros tiempos libres.

Buenísimo, ¿qué cosas te inspiran?
Las personas. Entender a las personas de diferentes lugares, niveles y poder de alguna forma orientarlas, guiarlas y ayudarlas a resolver problemas de diseño. Me inspira poder escucharlos, aprender de ellos y alinear sus expectativas. Me inspira entender a los líderes de las organizaciones y poder guiarlos hacia una visión distinta.

¿Cómo hacés para guiarlos?
Ahorita estoy en un ejercicio de escuchar muchísimo. Trabajo con una persona que es compleja y tiene un pensamiento de ingeniería muy estructurado. Me siento a entender y escuchar, a ver sus estructuras de pensamiento y de comprensión de los problemas. De esa manera, puedo articular la evidencia y agregar valor; como hacerle ver que los usuarios son importantes, que no es un ejercicio únicamente sino una manera de generar recursos. Las personas me interesan porque ellos son a quienes debo tener conquistados para que mi negocio funcione y genere recursos. A partir de dejarles que pinten sus ideas y muestren sus pensamientos empiezo a entregarles información para motivar el cambio.

Perfecto. ¿Qué estás leyendo o escuchando sobre tu profesión que te haya gustado últimamente y le quieras recomendar a los otros?
La página web de aprender UX. Allí hay una serie de cursos que están en español. Es de una compañía que está en México y Colombia. En esta página hay una serie de diplomados que me han llamado mucho la atención como el de "Research Ops". El contenido es valioso porque nos permite también orientar de una mejor manera el proceso de trabajo que llevamos. Lo estoy haciendo ahora.

¿Es un curso pago?
Si, este es un diplomado pago, pero es muy económico frente a otras ofertas que hay en el mercado.

¡Perfecto!



Escuchala en Spotify
Episodio no. 22
Diseño y especulación para repensar políticas públicas
(Brasil, Dinamarca, EEUU).

Isabella Brandalise

Diseño y especulación para repensar políticas públicas

22 04 2019

Isabella Brandalise es una diseñadora brasilera que ha estudiado diseño gráfico y de producto en la Universidad de Brasilia. Actualmente es estudiante de doctorado en la Escuela de Diseño de RMIT University. Está investigando posibles alineamientos entre patafísica – la ciencia de las soluciones imaginarias y las leyes que rigen las excepciones – y diseño en el sector público. Le interesa particularmente el tema de la 'imaginación pública'. Tiene maestrías en Diseño Transdisciplinario, por Parsons School of Design – The New School, y en Arte Contemporáneo, por la Universidad de Brasilia. Entre 2016 y 2018 fue consultora del laboratorio de gobierno danés MindLab en el proceso de colaboración con el laboratorio brasileño GNova, contribuyendo con su estructuración y con la capacitación del equipo en métodos de investigación y diseño. Isabella es coautora y organizadora de diversas publicaciones sobre laboratorios de gobierno, entre las que se destacan: 'Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública'; y títulos de la colección Inovação na Prática, editada por la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil (Enap).

¿Cómo fue que empezaste a trabajar en la colaboración entre el MindLab y GNova?
Después de formarme en diseño estaba interesada en tener una práctica más ampliada en diseño sistémico. Hice una maestría en Nueva York, en Parsons The

New School for Design, a través de un programa de diseño transdisciplinario. El programa de la maestría tenía un abordaje bastante distinto, no tradicional en diseño y participando en algunas conversaciones en las que normalmente diseñadores no participan. Una de ellas era con el Gobierno. Yo estaba interesada en introducir el pensamiento sistémico y cambios dentro de un sistema, incluso en sistemas rígidos con pocas oportunidades de apertura. Entonces, me pareció que el Gobierno sería un área perfecta de trabajo para producir estos cambios. Ahí, en la maestría, conocí a una persona que trabajaba en Mind-Lab, el laboratorio de gobierno danés, que me contó de una colaboración con el gobierno brasileño. Juntos iban a abrir un laboratorio en Brasil llamado GNova. El Mind-Lab entraría como un apoyo técnico para compartir experiencias, ya que era un laboratorio con mucha experiencia porque existía desde el 2002.

¿Brasil ya había tomado la decisión de abrir este laboratorio y el Mind-Lab solamente era un apoyo técnico?
Eso mismo.

Pero por lo que yo leí no era solamente un apoyo técnico, porque era un apoyo también metodológico y filosófico, de alguna manera.
Si, ciertamente. La colaboración era más estratégica y asociada a una lógica de modernización a un nivel alto de gobierno. Al principio, cuando se pensó en la colaboración, Mind-Lab tenía que apoyar a GNova compartiendo prácticas de laboratorio, eligiendo los proyectos, las metodologías y los abordajes. Era importante que GNova no comenzara desde cero. Al mismo tiempo, existía una preocupación muy grande de no intentar replicar Mind-Lab en Brasil porque eso no tendría el más mínimo sentido.

¿Cuáles son las diferencias que ves entre GNova y el Mind-Lab?
Lo primero es que el contexto es completamente diferente. Brasil y Dinamarca son países completamente diferentes.

Sí pero, ¿qué cosas tuvieron que cambiar concretamente?
El laboratorio de Brasil está conformado únicamente con servidores públicos, es decir, personas que ya tienen una carrera en el sector público. Ellos trabajan en el laboratorio y tienen experiencia en políticas públicas. Una de las particularidades más interesantes de GNova es que forma parte de la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap). Entonces tiene un rol de generación de capacidades dentro del Estado a través de la participación en proyectos y experimentos. Al no ser sólo mediante cursos y capacitaciones tradicionales, Enap tiene una dimensión transformadora dentro del gobierno brasilero. De cualquier manera,

es claro que por ser en Brasil dista mucho de Dinamarca. Las personas en Brasil son muy distintas y hay aspectos emocionales presentes en la cultura brasilera que son traídos a las prácticas de diseño en el gobierno.

¿Cuál es el rol del diseño en GNova? ¿En esta escuela se enseña diseño o después reclutan diseñadores?
El laboratorio forma parte de la estructura de la escuela, que tiene cursos en varias áreas. Es claro que esa participación del laboratorio influencia la oferta de los cursos y es así como el diseño pasa a existir dentro de la escuela. Como parte de este desarrollo institucional el diseño se incorporó a la oferta de cursos para servidores públicos a nivel nacional en Brasil. De todas formas, más allá de los cursos, el laboratorio en sí genera competencias y participación en los procesos de diseño. Por ejemplo, si el Ministerio de Salud postula un proyecto para participar en GNova, las personas que integran el proyecto -los funcionarios del ministerio- deben participar. Mediante su participación en el proyecto esas personas terminan desarrollando algunas competencias. De alguna manera, experimentan una manera distinta de hacer gobierno y de trabajo. Hablan con ciudadanos y con otros actores importantes en el proceso para después integrar ese aprendizaje en su práctica a futuro.

¿Y vos participaste en ese proceso de educar a los futuros funcionarios?
Si, a través de los proyectos del laboratorio. Mi trabajo era ayudar a GNova a realizar distintos proyectos vinculados con los servidores y facilitando esas interacciones. Pero también he dado cursos, por ejemplo, el año pasado dí uno de diseño especulativo para servidores públicos.

¿Qué es el diseño especulativo, en tu entender?
Todo diseño es especulativo porque se proyecta en el futuro. Antony Dunne y Fiona Raby proponen el término como una forma de gestionar críticamente. Utilizar el diseño como forma de gestión, no necesariamente para dar respuestas o para generar soluciones a problemas, sino para cuestionar la realidad en la que la gente vive y futuros posibles.

¿Me podés dar un ejemplo de qué sería un diseño especulativo?
Pensar una política pública que no necesariamente vaya a suceder. Por ejemplo, una política pública relacionada al hambre que cambie totalmente cómo pensamos sobre el hambre hoy en día. Hacer de la comida un bien disponible para todas las personas del mundo. Entonces, de esa forma comenzaría a pensar cuáles serían las implicaciones de esas políticas sociales, culturales, económicas, tecnológicas. Desde ese lugar podría generar algunas críticas respec-

to de las políticas existentes hoy. A partir de esa especulación se genera una conversación de una manera menos restringida, no sólo pensando en lo que hay disponible o las tendencias de mercado o un futuro tecnológico. Ayuda a pensar en términos menos próximos respecto de dónde estamos parados hoy.

La idea de una política pública especulativa es que sea extrema de tal manera que me haga pensar cuáles son los fundamentos de lo que quiero lograr.
Exacto, se buscan los valores involucrados en la práctica. Con este tipo de ejercicios estamos menos cerca de la solución en sí, pero son herramientas para pensar. Por ejemplo, la propia democracia podría tomar una forma más extrema: ¿qué sería un proceso extremadamente democráctico? Se discuten cuáles son los aspectos positivos y los negativos, no necesariamente crear una utopía ni una distopía, sino crear lugares donde se puedan dar discusiones productivas, menos imbuidas de emociones. En algunos casos las personas tienen emociones tan arraigadas sobre algunos asuntos que no logran siquiera conversar al respecto.

Para mí es revolucionario que hayas usado el diseño especulativo en este contexto, ¿cuál fue la respuesta?
Fue muy interesante porque muchos servidores públicos en Brasil -no sé si es igual en otros contextos- son críticos y escépticos con relación a las prácticas imaginativas. Suelen tener un perfil enfocado a resolver los problemas inmediatos. Sacarlos de ese futuro a corto plazo, un futuro dictado por las tendencias de mercado, es una práctica difícil. No es fácil lograr olvidarse por un rato de esa realidad próxima y pensar en posibilidades alternativas. Al mismo tiempo, se trata de personas que tienen una capacidad crítica muy grande. Los artefactos que fueron creados en ese curso corto de diseño especulativo para servidores tenían un aspecto crítico profundo con implicancias sistémicas que yo no había visto hasta el momento, al menos en el contexto de diseño. Muchas veces, los diseñadores están más acostumbrados a hacer artefactos críticos, pero la crítica no es tan profunda.

¿Y sabes si después de que vos les enseñaste este método lo siguieron usando para crear políticas públicas?
Espero que sí, pero no volví a hablar con quienes tomaron el curso. De cualquier manera, la idea fue pensar una forma en que ellos entendieran la apertura durante el curso. No solamente utilizar herramientas metodológicas del diseño especulativo, sino también como una forma de pensar en un futuro que no sea tan cierto, con altas probabilidades de concretarse.

Es un ejercicio creativo para crear una conversación. Pero vos hablaste de la 'imaginación pública'. ¿Qué sería esta imaginación pública?

El gobierno tiene un papel en promover la imaginación pública que es la capacidad de las personas de imaginarse de una manera distinta el futuro. En este caso, es a través de las políticas públicas. Cualquier proyecto a futuro necesita de imaginación, pero muchas veces las personas se sienten en una crisis de imaginación. No logran imaginar posibilidades muy diferentes a las que les ofrece el presente, tal vez, por el neoliberalismo o por cuestiones sociales y ecológicas. Las personas están privadas de imaginar un futuro y se trata de recuperar la imaginación para que consigan imaginarse sueños y ficciones sociales posibles para sus vidas. Se trata de recuperar la autonomía de imaginar.

Una manera de que el gobierno pueda promover esta imaginación pública es a partir de usar el diseño especulativo. ¿Hay otras maneras?
Imagino que sí, por medio del contacto con la población. Cuando el gobierno se abre a conversar con las personas y crear procesos colaborativos. El gobierno federal, en Brasilia, muchas veces se encuentra muy lejos de las personas. Los propios municipios están lejos del estado nacional en un país tan grande como Brasil. Muchas veces, diseñar colaborativamente la política o un servicio puede ser una plataforma para estimular la imaginación pública. Poner esfuerzo en estas plataformas sería una buena manera de promover la co-creación y el pensamiento alternativo sobre el futuro.



Es que el propio proceso participativo de gobernar con la gente y de crear gobiernos abiertos hace que se fomente la imaginación pública.
Si, perfecto.

Una de las interesantes cosas que hiciste fue infiltrarte en la oficina del intendente de Nueva York y, desde ahí, hiciste tu tesis de maestría. ¿Nos contás qué descubriste y qué quiere decir esto de la infiltración?
Infiltración se refiere a entender el sistema y sus mecanismos incluyendo las reglas. Identificar espacios, agujeros, brechas para de apertura. Cuando estaba haciendo mi maestría pensaba en eso de forma bastante abstracta y tuve la oportunidad de realizar proyectos con la prefectura de Nueva York. Percibí que sería un espacio perfecto para la tesis de maestría. Creé una organización infiltrada en la prefectura. Era una organización que no existe, o que existe de manera inexistente. Sólo existe porque entendí cómo funcionaba la prefectura. Se llamaba el Subcomité de Operaciones Temporales y Disenso Público (New York City's Subcommittee of Temporary Operations and Public Disent - NYC STOPD). Operaba en los pasillos.

¿Un concepto de "pop-up", una intervención que aparece en un momento y desaparece?
Exacto. Existe esa organización y forma parte de toda la estructura en la prefectura, en las agencias de gobierno e incluso en todos los detalles de operación. Creé algunos materiales, como un documental explicando cómo funcionaba esa estructura de gobierno e incluso hice un informe de operaciones. Llevé esos materiales para conversar con las personas de la prefectura. Estuve intentando estudiar cómo el diseño podría funcionar como un estímulo para la imaginación, para que esas personas pensaran sobre sus trabajos de una manera diferente, apoyados por ese material. Fue muy interesante porque con ese experimento entendí cómo las personas pensaban en todas las facetas del evento ficticio.

Ellos se dieron cuenta cómo muchas veces su trabajo es instrumental a partir de esa conversación. Se dieron cuenta cómo precisarían estar un poco afuera y un poco adentro para lograr reflexionar sobre su propia práctica. Traer energía externa les pareció productivo. Reflexionaron sobre la propia forma de hacer en el gobierno, donde lo que se busca es generar consensos. Los funcionarios no estaban contentos con la presencia de un comité de disenso público. No estaba claro si era algo bueno o no. Disenso no es una buena palabra para el gobierno, pero permite buenas discusiones ¿Qué disenso? o¿Por qué de operaciones temporarias ya que el gobierno busca realizar cosas que duren y que tengan larga duración? No querían pensar en cosas efímeras. Fue un ejercicio muy interesante porque yo quería entender cómo el gobierno funcionaba, pasar un tiempo con

las personas que ahí trabajan; y esto fue una manera de hacer etnografía, de estudiar el contexto.

¿Y cuál fue la respuesta que tuvieron de los trabajadores de la organización? ¿Qué pensaron de ustedes?
Ellos lograron imaginar mecanismos nuevos relacionados a su trabajo. Algunos incluso continuaron imaginando, tenían el principio de una historia un poco incompleta y continuaron: 'el subcomité sería financiado por tal agencia y se organizaría de tal manera'. Lo construyeron teniendo en cuenta elementos que conocen del propio gobierno e intentaron crear una conexión con su trabajo. De esa manera, terminaban hablando sobre sí mismos y sus maneras de organizarse, como por ejemplo, las jerarquías. El subcomité ya existe, no es imaginario. Podés entrar en el ascensor para hablar con alguien importante para evitar enviar un mail a tu jefe para que se lo reenvíe al jefe de alguien más. Ellos ya hacían esas cosas que el subcomité hace.

Es súper interesante como propuesta porque puede ser beneficioso tener un grupo de disidentes dentro de la organización con los que ellos puedan todo el tiempo contrastar sus ideas, ¿no? Porque entonces ya sabés cómo te van a criticar algo y tenés elementos y herramientas para dar respuesta a esa crítica.
Exactamente eso. Podría funcionar como una idea o un modelo mental de cómo ese grupo operaría.

Muy bueno, y ¿qué estás haciendo ahora?
Terminé mi contrato con Mind-Lab. El laboratorio cerró y yo era una empleada de Mind-Lab pero trabajaba en Brasilia como consultora. Pasaba períodos cortos todos los años en Dinamarca. Ahora realizo pequeños proyectos para GNova porque establecimos una conexión muy fuerte pero de manera independiente. Continúo dando cursos en la Enap y tengo algunos proyectos en la Universidad de Brasilia.

Estoy trabajando en un proyecto sobre patafísica y diseño. Es la ciencia de soluciones imaginarias y las reglas que gobiernan las excepciones. Es una práctica de finales del siglo diecinueve vinculada a un dramaturgo llamado Alfred Jarry. Siempre fue una práctica más bien oscura. Haciendo un proyecto con un amigo realizamos una investigación sobre diseño y patafísica. La patafísica es todo lo que el diseño moderno no quiere ser. Trabaja con las excepciones en lugar de la concepción moderna homogeneizadora y universalizadora. Trabaja con la subjetividad, con lo imaginario, con la ironía, con la inutilidad, y las cosas que son 'anti-progreso'. Cosas que cuestionan nuestro modelo mental como diseñadores. En Brasilia, una ciudad que fue totalmente proyectada según los principios modernistas, es muy interesante balancear estas cuestiones. Incluso para el propio gobierno sería útil.

¿Y cómo se lo toma la gente? Todo el tiempo te hago la misma pregunta porque estoy muy asombrada de que puedas hacer cosas tan contestatarias e imaginativas en este contexto. ¡Quiero aprender! Me imagino que un poco de fricción tiene que haber cuando ustedes están poniendo en el gobierno estas cosas tan locas.

La patafísica no ha entrado en el gobierno todavía. Hay que ser un poco discretos en la práctica. Es como un submarino, navegando debajo de la superficie que de vez en cuando torpedea. Si muchas personas están al tanto puede ser contraproducente. Hay que relacionarse con las personas que se interesan, como es el caso del curso de diseño especulativo. Es claro que no hay unanimidad. Muchas personas lo encuentran muy extraño y también difícil de aplicar; y muchas veces la gente está aferrada a una fórmula. Cuando se habla de diseño algunos están familiarizados con el design thinking (pensamiento de diseño), entonces, esperan un modelo predeterminado con varias etapas para seguir. Estos abordajes no cuentan con eso e implican un cambio de paradigma y de pensamiento. Está claro que existen algunas herramientas que pueden ser de ayuda pero en la práctica no hay una receta para enseñar a trabajar de forma especulativa.

Nosotros escribimos y documentamos nuestros métodos para que otros los repliquen. Pero en realidad es engañoso comunicar que esos mismos métodos se puedan replicar porque cada contexto implica una forma diferente de usar un método y no se puede seguir una receta paso a paso.

Exacto.

Los diseñadores nos pusimos una trampa. Por un lado, queremos decir 'todos podemos hacer diseño', pero después nos damos cuenta de que quizás no todos.

Por supuesto. En el ejemplo de Dinamarca colaborando con Brasil eso aplica directamente. Nosotros no podíamos tomar lo que se hacía en Dinamarca e intentar aplicarlo en Brasil de la misma manera porque los contextos son totalmente diferentes. El método es diferente porque varía de acuerdo a nuestros propios entendimientos e imaginarios locales.

¿Tuvieron algún proyecto en el que se dieron contra la pared por intentar aplicar lo que había hecho Mind-Lab en Dinamarca y entendieron que acá no se podía?

Hubo un proyecto que hicimos allá que las personas ni siquiera lo entendieron acá. No tenía el menor sentido. Era un proyecto de educación financiera para niños en Dinamarca. Los niños recibían una cierta mensualidad, entonces, cuando en Dinamarca se dejó de usar efectivo querían pensar cómo harían para seguir entregando esa mensualidad a sus hijos. Es un pequeño dinero que se les entrega a los niños para su educación financiera.

Es una cosa totalmente diferente cómo se da dinero en Brasil y en Dinamarca.

Exacto. Fue un ejemplo porque Brasil quería trabajar con un proyecto de educación financiera. Como Mind-Lab ya había trabajado con el tema quisimos ver cómo era su proyecto y percibimos que no tenía absolutamente nada que ver. El trabajo de educación financiera en Brasil llamado "Cidadania Financeira" lo planteamos de forma muy diferente. En Brasil hay muchas personas que no tienen dinero para darle a los niños constantemente y las palabras que se usan alrededor del dinero son diferentes al contexto danés. Algunas cosas son muy rígidas en su aplicación y cuando se traen para acá se precisa dedicar más tiempo.

Cambiemos de tema: ¿que estuviste leyendo en diseño últimamente que te haya inspirado?

El año pasado fui a una conferencia, DRS de la Design Research Society, y escuché hablar a Arturo Escobar, el diseñador colombiano. Lo encontré extremadamente inspirador. Él justamente habla de esa apertura de posibilidades a prácticas que no están enfocadas en el progreso. Estudia las prácticas de comunidades latinoamericanas y lo llama diseño con otros nombres. Hay gente que no llama a su práctica 'diseño', pero que son extremadamente liberadoras. Prácticas que podrían ofrecernos otros modelos mentales, tal vez, hasta patafísicos, aunque él no lo diga. Cuestiona la propia práctica del diseño y hacia dónde vamos con esa práctica. Hacia dónde estamos mirando. Encontré muy interesantes sus ideas de imaginación y de creación de mundos.

¿Qué te ves haciendo en cinco años?

Voy a continuar trabajando de alguna manera con el gobierno porque es un espacio donde tenemos potencial para generar cambios. Creo que se puede ser provocativo y esto es necesario para causar desestabilización ahí dentro. Pero, tal vez, también podría dar clases en la universidad o hacer un doctorado. Me gustaría profundizar más en la práctica para entrelazar más la práctica y la teoría. En cinco años seguiré trabajando en innovación cívica, dentro o fuera del gobierno.

Te tendría que haber hecho alguna pregunta muy provocativa. ¿Cuál sería una buena pregunta provocativa para hacerte?

Alguna sobre el fin de los laboratorios de gobierno. Es una discusión bastante fuerte porque el Mind-Lab cerró y otros laboratorios están en riesgo de cerrar. Es una cuestión extremadamente provocativa. ¿Qué significa para el futuro de los laboratorios?

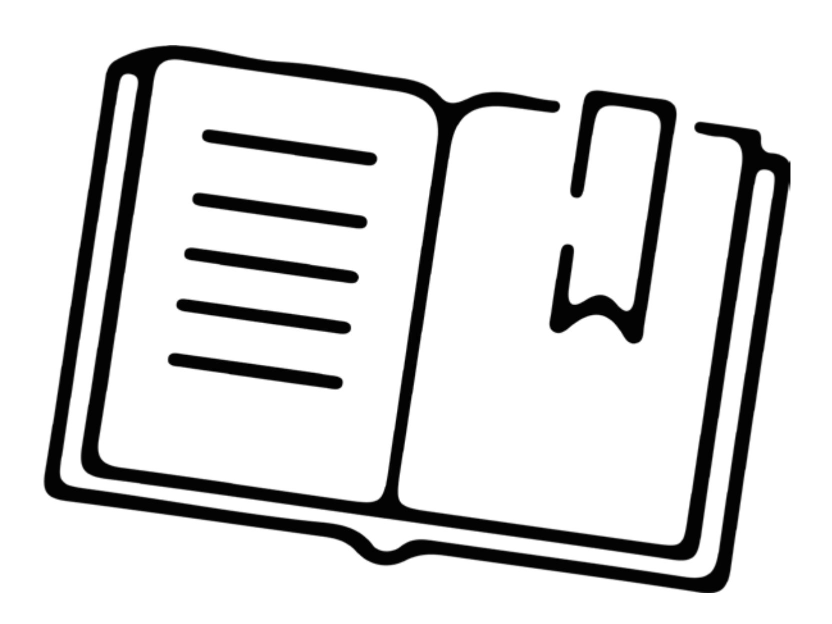
Podríamos provocarte diciendo: 'De acuerdo, cerramos todos los laboratorios y pensemos qué pasaría'.

¿O qué consecuencias puede tener si ningún laboratorio muere? Si el laboratorio se torna totalmente institucionalizado se transforma en parte del sistema y pierde el espíritu de experimentación y el rol de cuestionar lo que el gobierno puede ser. Se transforma en más de lo mismo, un elemento de la burocracia.

¿Vos decís que los laboratorios para ser provocadores tienen que ser temporarios, que no puede tener puestos permanentes la gente que trabaja ahí? Porque entonces dejamos de estar provocando.

No necesariamente. No creo que el cierre sea totalmente malo, pero creo que los laboratorios deben mantener una mentalidad siempre temporal. Estar siempre jóvenes y renovándose para que puedan generar valor. Mucha gente dice que los laboratorios deben morir cuando alcanzaron su objetivo. Pero yo creo que no. Es bueno ese recordatorio de que se puede ser diferente, se puede centrar la práctica en las personas, se puede cuestionar cómo se hacen las cosas. Ese espíritu crítico y práctico ofrece infinitas posibilidades.

Diseño en el proceso constitucional chileno





Escuchala en Spotify
Episodio no. 184
Un panel con Marcos Chilet, Nicole Cristi,
Marcela Alvarado y Martín Corvera
(Chile).

Marcos Chilet, Nicole Cristi, Marcela Alvarado y Martín Corvera

Diseño en el proceso constitucional chileno

30 11 2020

Marcos Chilet es Diseñador de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y Magíster en Medios Interactivos y Teoría Crítica de la Universidad de Londres, Goldsmith College. También es profesor de la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su actividad docente está orientada al problema que surge entre la sociedad y las nuevas transformaciones tecnológicas. Dentro de sus publicaciones recientes se encuentra el libro 'Materiales Televisivos: Hacia una economía digital de los contenidos' y un reciente capítulo en el libro Election Posters Around the World. Su área de investigación está orientada a la relación entre medios, tecnología y poder.

A nivel profesional destaca su rol como director de Comunicación Digital del Gobierno de Chile, como Director de Diseño del Gobierno de Chile y por un periodo director de Marketing del Gobierno de Chile (SECOM). Estos roles tenían su oficina en el Palacio de la Moneda e implicaban altos niveles de coordinación interministerial. Otro rol destacado fue la gestión del proyecto Bien Público TVN-SEGEGOB-CORFO para la identificación de modelos de negocio para el futuro de la industria televisiva chilena. Recientemente recibió como co-curador del pabellón chileno la medalla de oro en la Bienal de Diseño de Londres.

Nicole Cristi es diseñadora y Licenciada en Estética, es PhD (c) en Antropología en Cultura Material en la University College of London y Magíster en Cultura Material

y Visual por la misma universidad. Es investigadora y docente en teoría e historia del diseño y estudios de cultura material. Es coautora del libro 'Resistencia gráfica'. Como investigadora ha publicado en libros y revistas sobre historia del diseño, gráfica política e historia de la técnica y la tecnología. Su trabajo se ha centrado en el estudio de procesos productivos, técnicas y prácticas de diseño como formas de acción política y activismo en Chile y Latinoamérica, desde la perspectiva de la antropología de la técnica y la tecnología, el pensamiento descolonial latinoamericano, perspectivas de género y relaciones entre diseño y política. Junto a Martín Corvera es creadora de la plataforma 'Imágenes Constituyentes', que busca ser un espacio de diálogos visuales en torno al proceso constituyente que vive Chile actualmente. Es parte de la Red Conceptualismos del Sur, del Archivo Memoria de la Resistencia y del Centre for the Anthropology of Technodiversity (CATT).

Marcela Alvarado Leiva (Nacida en Santiago, 1982) es Madre de Sayen, Diseñadora (Universidad de Valparaíso) y Estudiante de Magister en Diseño en Innovación Sostenible. Vivió diez años en la ciudad de la Ligua donde aprendió lo que significaba vivir en provincia. Estudió diseño en Valparaíso, ciudad que considera "uno de los mejores lugares de Chile donde estudiar diseño". Durante siete años vivió en la Ciudad de Arica en el Norte de Chile participando de diversas iniciativas, entre esas, en una consultora de ingeniería y arquitectura diseñando actividades para la participación ciudadana. Se ha dedicado al diseño desde la gestión y la producción en imprentas; apoyando a emprendedoras que se animaron a transformar sus vidas. Durante seis años realizó clases de Diseño a Nivel Técnico profesional ininterrumpidos y hoy al volver a Valparaíso se dedica a promover el food design como un promotor y movilizador de la alimentación consciente, que permite el bienestar mediante una experiencia sociocultural. Además se define como una activista de la disciplina en la región, siendo cofundadora del Cabildo de Diseñadores Región de Valparaíso. Participó de distintas instancias donde el diseño es considerado para promover el desarrollo local a través de las economías creativas .

Martín Corvera es periodista de la Universidad Católica de Chile y Master of Arts en Diseño para el Cambio de la Universidad de Edimburgo, con ocho años de experiencia como comunicador, diseñador y coordinador de proyectos. Ha dedicado su trabajo a la creación de contenidos y estrategias de comunicación creativa y al diseño y gestión de proyectos de incidencia ciudadana, acceso a la información y tecnología cívica. Además, se ha desempeñado como diseñador y facilitador de talleres participativos de cambio social en distintos países de América Latina. Dentro de su carrera destaca su paso como periodista de la Subdirección de Proyectos del Centro de Políticas Públicas UC; como coordinador del Laboratorio de Democracia Digital de la Fundación Ciudadanía Inteli-

gente; y, actualmente, como diseñador de contenidos de Unit. Durante el 2020, como parte de su tesis de magíster, diseñó junto a Nicole Cristi la plataforma 'Imágenes Constituyentes', que busca ser un espacio de diálogos visuales en torno al proceso constituyente que vive Chile actualmente. Es amante de la fotografía y la creación audiovisual, técnicas que trata de incluir siempre en los proyectos en los que trabaja.

Este episodio fue en vivo, lo que quiere decir que en parte nuestra audiencia pudo contribuir con preguntas y presenciar el panel. Obviamente, online como estamos acostumbrados hoy en día. Es una colaboración entre el "Mes de diseño" en Chile y "Diseño y Diáspora". Nicolas Rebolledo me invitó y con él creamos el panel.

El tema es Diseño y Constitución. ¿Cuál podría ser el aporte del diseño al proceso constituyente? Antes que nada, me presento. Soy argentina y vivo hace 20 años en Finlandia. Me interesa lo que pasa en Chile porque creo que si el proceso es innovador y participativo podría ser escalable a otros países, y, de hecho, espero que sea escalable a otros países latinoamericanos. En este momento, nos está escuchando gente de lugares bien distantes como Bogotá, La Serena, El Palomar y La Plata. Por lo tanto, en parte mi rol será que no nos metamos en los intríngulis de la política chilena, sino que hablemos sobre cómo el diseño puede ser un actor estratégico para pensar el proceso constituyente. Tampoco queremos saber los detalles legales, pero sí lo necesario para entender el proceso político desde una perspectiva del diseño.

Les invito a presentarse, contando primero de dónde vienen para entender un poco desde dónde hablan. También los invito a elegir una palabra que resuma su opinión sobre lo que tiene que suceder en el proceso constituyente.

NC: Soy diseñadora de profesión y esteta. Posteriormente, me he ido especializando en la antropología, en los estudios de cultura material. Desde ahí fui abordando temas relacionados a las políticas del hacer. Me interesan las prácticas del diseño en los procesos técnicos, y cómo puede influenciar el mundo político en su percepción más amplia. He estudiado prácticas gráficas y de bio-fabricación. Este proceso tiene que ser colaborativo, por eso elijo la palabra "colaboración". Y en esta charla me imagino que podremos profundizar en qué implica esta palabra, ¿no?.

Si, claro.

MC: Yo también soy diseñador en la Universidad Católica. Soy docente allí en pregrado y postgrado. Hice un magíster en Teoría Crítica y Medios en el Goldsmith

College, en el Reino Unido; y me he dedicado a procesos políticos. Incluso estuve involucrado en el proceso político de la última constitución, durante la anterior presidencia en Chile. Con respecto a la palabra, traté de pensar qué sería lo más atroz que podría decir y elegí “monarquía absolutista”. Así que voy a decir exactamente lo contrario, es decir, una “democracia radical”. Lo ideal sería que de esto saliera una democracia radical.

¿Qué es una democracia radical?
MC: Una que no hemos tenido en Latinoamérica yo creo, lamentablemente, y quizás hoy en día tenemos la primera oportunidad de tenerla.

¿Tiene que ver con esto del concepto de la democracia líquida?
MC: Sí, y con la autodeterminación de los pueblos que habitamos en este continente.

Perfecto.

MA: Soy mamá de Salle primero que todo en esta vida y soy diseñadora de profesión y de obsesión. Partí siendo docente de diseño, diseñando diseñadores como decimos. Soy coordinadora técnico pedagógica y trabajo implementando nuevas metodologías de enseñanza docentes muy vinculadas al diseño. Soy activista, creo en la capacidad que tiene el ser humano para generar cambios positivos. Por eso hemos estado construyendo la comunidad aquí en Valparaíso, y hemos planteado un cabildo de diseñadores en la región.

Así que ahora vamos a tener que ver cúal será el rol del cabildo de diseñadores con relación al proceso constituyente, ¿no?
MA: Si! Y algo que tiene que involucrar este proceso es: “visión”. Esa es mi palabra y es la que se acomoda a lo que nosotros esperamos.

Visión. Perfecto.

MC: ¡Hola! Muchas gracias también. Estoy muy contento de poder participar. Quizás el único que de pregrado no es Diseñador. Yo soy periodista de formación, hace como siete años terminé Periodismo en La Católica. Luego trabajé en el centro de políticas públicas de La Universidad Católica y, principalmente, en la Fundación Ciudadanía Inteligente. Eso creo que me hizo convertirme en diseñador de acción, en el sentido de diseñar distintos proyectos de participación ciudadana, de inteligencia cívica, de incidencia política; y me llevó a hacer mi master en diseño, que acabo de terminar hace un par de meses. De

hecho, estoy en Edimburgo, Escocia, donde terminé el máster llamado “Diseño para el cambio” que busca aproximarse al diseño como una oportunidad de cambio social, tecnológico y medioambiental. Me considero una persona profundamente política y creo que tanto la comunicación como el diseño son procesos políticos. Hice mi tesis de magister vinculando mis tres pasiones que son la fotografía -porque sin estudios me considero fotógrafo-; el diálogo, en el cual creo profundamente; y este nuevo proceso constituyente de Chile. Así que pretendo contarles más adelante de este proyecto a ver si les gusta. Y creo que la palabra también es muy difícil pero diría que es diálogo lo que debería definir el proceso constituyente.

Tenemos democracia radical, visión, diálogo y cooperación. Muy importante. Martín, ¿quieres seguir contándonos sobre este proyecto que nos querías detallar?
MC: Claro, se llama “Imágenes Constituyentes”. Es un proyecto que fue parte de mi tesis de maestría y lo diseñamos con mi colega Nicole que también está aquí en el panel. Busca ser un espacio para aproximarse críticamente al lenguaje de los diálogos políticos, que tradicionalmente han sido lecto escritos. Si pensamos en otros procesos constituyentes u otros espacios de participación siempre prima la palabra y la escritura. Por eso, lo que quisimos hacer fue criticar y ver cómo el diseño puede ofrecer otros espacios de conversación política. Sobre todo, reconociendo el papel que jugó lo visual en el despertar de Chile en 2019, o cómo se ha llamado: “Chile despierto”. Nos agarramos del horizonte de la fotografía, los muros, la performance, y cómo eso puede abrir también un diálogo político.



Recuerdo que en enero estaba en Santiago, en una micro por la Alameda. Toda la gente iba mirando los muros que hablaban de la situación política que se vivía en el país y se activaban conversaciones. Los muros activaban un diálogo desde las imágenes. Y pensé en todos los que estábamos en el extranjero durante este proceso, y en cómo la fotografía nos hizo sentirnos parte y cómplices de esto. Aparte de adherir obviamente a todas las demandas del movimiento social, había también una pertenencia en lo visual. Entonces, desde ahí, hicimos una plataforma web para ver imágenes del proceso constituyente.

¿Y ustedes las eligen? ¿O publican todo? ¿Cómo funciona?
MC: Hicimos un piloto donde le preguntamos a alrededor de 30 personas qué imágenes debería tener la nueva constitución. Las respuestas son esas fotos que hoy en día se encuentran en la página web. Ahora estamos pensando en nuevas preguntas o en nuevos procesos. ¿Por qué no crear una especie de cabildo visual o conversación visual en torno a la Constitución? Queremos dialogar de alguna manera desde lo visual en torno a lo que debe tener la Constitución: ¿qué significa el derecho al agua desde lo visual?¿Qué significa la representación desde lo visual? Estas son preguntas que nos queremos hacer.

Bueno, ya que la Constitución tenga elementos visuales e infografías sería genial, ¿cierto? Eso hace a la accesibilidad del texto y, en general, no son fáciles de leer los textos legales.
MC: Efectivamente.

NC: Justamente. En el fondo de esta construcción colectiva también podemos empezar a ver cómo es la Constitución. ¿Qué colores tiene? Empezar a conectar desde otro lugar con los diálogos ciudadanos que siempre se han dado en un lenguaje al que muchos no nos sentimos convocados. El lenguaje formal nos da temor y no invita. Después de la primera recolección de fotos que formó el piloto era interesante ver la primacía de verdes, morados, tambíen feminista. Había ciertos patrones, caras y expresiones. Fue dialogar la Constitución desde esos otros lenguajes que agregan otras voces también.

¿Y hay algo de esa visualidad que les sorprendió especialmente? ¿Encontraron temas nuevos que no pensaron que iban a formar parte de la discusión en la Constitución?
MC: Las fotos que llegaron mostraban el estallido social. Eso nos hizo replantear que quizás la pregunta era sobre eso, pero también sobre cómo mirar el futuro. Se destaca la presencia de la naturaleza, a la cual es difícil aproximarse desde lo teórico y desde lo conceptual, pero quizás desde lo visual y experimental sí



se puede. Y lo otro que personalmente me llamó la atención es que no estén presentes en la conversación constitucional las niñas, niños y adolescentes. Por no tener 18 años no van a poder ser parte de la asamblea constituyente, pero su voz, obviamente, es igual de importante en la construcción de un imaginario constitucional y de una entidad política si se quiere.

¿Podemos pensar que, quizás, la visualidad nos abre a una Constitución menos antropocéntrica y con la atención puesta en las diferentes generaciones?
MC: Podría ser. Sería lindo que este mensaje logre incluir más voces y más situaciones, no solamente personas sino también situaciones y mundos en este contexto. También las conexiones complejas y estructuras que se mueven entre lo cultural, lo macro y micro político y económico, etcétera, podrían estar contempladas. No es solamente lo visual, sino pensar en nuevos lenguajes, estar abierto. Este es un experimento que partió desde la fotografía, pero obviamente estamos abiertos a que otros lenguajes también se puedan sumar a la conversación política.

Perfecto. ¿Nos querés contar, Marcos, sobre tu proyecto?
MC: Me gustaría hablar de una experiencia que fue un proyecto y que creo que vale la pena por lo menos revisarlo. De alguna manera, ya tuvimos un proceso de

participación que fue medianamente exitoso y me tocó vivirlo desde el interior de La Moneda. Me di cuenta que, incluso con la voluntad política explícita de la presidencia y de múltiples entidades; el proceso fue extraordinariamente difícil y complejo. Las variables del diseño que quizás después las podemos analizar fueron muy difíciles de implementar. Fue un proceso exitoso quizás, no al nivel que todos hubiéramos esperado, pero sí en ese contexto.

Hay que tener mucha consideración de que no hay que dejar solo este proceso, que desde cada uno de nuestros lugares tenemos que hacernos responsables de conducirlo. El proceso anterior tuvo un final que no fue el mejor ni el más esperado. En ese sentido, creo que la historia de Chile es también la historia de Latinoamérica, en la que varios procesos constitucionales no han sido realmente implementados de la mejor manera. Entonces es importante esta conversación que estamos teniendo porque ni diseñadores, ni enfermeras, ni absolutamente nadie puede restarse de la responsabilidad, no solamente del proceso constitucional, sino de lo que viene después de ese proceso.

Buenísimo, ahora Marcela ¿quieres contarnos sobre el Cabildo?
MA: Creo que es súper importante lo que Martín y Nicole están haciendo. Ese registro es una evidencia de un mensaje que se está dando y que es explícito. Las diferentes expresiones de la gente en la calle son respuestas que van a ir desapareciendo. Es un mensaje de la ciudadanía que, al ser recopilado y archivado, adquiere trascendencia. La ciudadanía está solicitando y es importante tener esos canales de decodificación y que se puedan ir sistematizando para que la demanda llegue a las personas a las que tiene que llegar.

Aquí, en Valparaíso, nace el Cabildo de Diseño como una reacción al estallido social. Nosotros los diseñadores nos reunimos a pensar cómo podíamos ayudar en este proceso. Generamos una instancia de diálogo en la cual participaron profesionales, estudiantes, diseñadores de formación y diseñadores de oficio. Para nosotros era importante entender todos los escenarios que conviven en la región. Queríamos entender a nuestros y nuestras colegas en las zonas interiores y saber sobre sus iniciativas. Viajaron colegas desde zonas interiores y pudieron también participar con su visión. El objetivo primordial de la organización fue generar colectividad y comunidad, que muchas veces se presenta en el área de diseño un poco desagregada y muy marcada por la formación de las escuelas. Es un espacio neutro donde damos cabida a todas las opiniones y visiones. Quisimos identificar algunas problemáticas y generar objetivos y propósitos en conjunto. Construimos una organización nuclear y transversal sin jerarquías. Vamos asumiendo tareas y viendo qué es lo que podemos hacer.

¿Se ven ustedes con un rol claro como agente político en el proceso constituyente?
MA: Uno de nuestros objetivos era generar redes y contactos. Sabemos que tenemos que trabajar en conjunto con la comunidad, desde el territorio, con otros organismos. Todo tiene que ver con ese trabajo colaborativo. Nos propusimos vinculación con la comunidad para hacer que estos espacios participativos estén abiertos al diálogo también con otras disciplinas.

Buenísimo, Nicole, ¿nos quieres contar?
NC: El proceso constitucional es un quiebre, una instancia y una oportunidad. Un terreno muy fértil para empezar a sistematizar distintas ideas. Una de esas es lo que hablamos con Martín del proyecto de "Imágenes Constituyentes". Con Ignacio Gutierrez una iniciativa que hemos propuesto es una constitución en muchos mundos, basada en la idea zapatista de 'un mundo en el que quepan muchos mundos'. ¿Cómo pensar una Constitución en la que caben muchos mundos? Apuntamos también a la idea de pluriverso de Arturo Escobar, un antropólogo colombiano. Él ha trabajado mucho en desarrollo y sus últimos dos libros se están focalizando en esta idea de diseño muy amplia.



¿La iniciativa de ustedes en qué consistió?
NC: La iniciativa es generar conversatorios donde puedan aparecer esos mundos e ir generando un archivo de estos mundos. La desarrollamos con la Escuela de Diseño de la Universidad Católica de Chile. Se llama 'Diálogos de diseño constituyente' y son conversatorios temáticos sobre cómo el diseño se imbrica con la Constitución actual y cómo podría ser nuestra Nueva Constitución. Los primeros tres temas que hemos identificado son: libertad creativa, propiedad intelectual y libre circulación. Son temas fuertemente ligados a la Constitución actual desde una perspectiva más individual, pero que otras constituciones la abordan también desde lo colectivo. Por ejemplo: ¿cómo poder darle vida a una propiedad colectiva? ¿Cómo respetar los saberes ancestrales? Un segundo tema vinculado a la artesanía y el patrimonio cultural se relaciona con el reconocimiento de los pueblos originarios en la Constitución, el cuidado del medioambiente y la industria.

Si entiendo bien Nicole, este proyecto trata de usar el proceso constituyente como disparador de conversaciones que necesita nuestra sociedad. ¿Es un poco así?
NC: Exactamente, y también darle un contexto político a esas discusiones por fuera de la disciplina del diseño e instalando prácticas situadas. Por eso el trabajo de Marcela me parece muy interesante y quiero colaborar con ella.

MA: Este tipo de temas van a abrir una discusión importante en educación y cultura. Van a abrir caminos para construir esa Constitución.

NC: No podría estar más de acuerdo.

Marcos, ¿cómo te parece que el diseño puede modificar las tecnologías de poder?
MC: Tremenda pregunta. El primer elemento a tener en cuenta son las condiciones del brief (encargo). El encargo tiene que entender que la Constitución tiene que ver con el Estado, y que hay una relación entre Constitución y Estado porque una lo determina al otro. La historia del estado chileno que, en gran parte es la historia del estado latinoamericano, desde mi perspectiva no coincide con la historia de los pueblos chilenos. Y no necesariamente coincide con la historia de los pueblos latinoamericanos. La primera condición del encargo es que, cuando estamos hablando de la constitución chilena, no estamos hablando de la constitución de todos, sino que estamos hablando en particular de un tipo de constitución. Ayer, a propósito de esto, estaba revisando los discursos de Arturo Alessandri, un presidente de Chile durante la reforma constitucional de 1925. Él se refería a la gente en sus discursos como "la chusma inconsciente, mi adorada chusma inconsciente". Y todos sabemos lo que pasó con la constitución de 1980 hecha en la época de Pinochet. Entonces, es evidente que la

historia del Estado no es la historia del pueblo de Chile. La Constitución debería ser representativa, o por lo menos intentarlo, por primera vez. Si miramos la historia constitucional de Chile y, probablemente la de Latinoamérica, son pocas las constituciones que efectivamente se han dado cuenta de esto. Ahora sí contesto tu pregunta sobre cómo el diseño puede modificar las tecnologías del poder. Digo dos cosas.

La primera es comprender que la crisis que estamos viviendo de corte política y social es también una crisis de lo jurídico como herramienta para la normalización de nuestra vida. Es algo que los abogados, en general, nunca van a querer reconocer porque siguen pensando que todo esto es un problema social y no es una epistemología del diseño. Es el derecho mismo el que está en crisis. En ese sentido, empiezan a aparecer nuevas formas de normatividad que son peligrosas, como por ejemplo, la normatividad algorítmica. Hace poco vimos este documental de Netflix que se hizo muy popular, The Social Dilemma (El dilema de las redes sociales) donde está clara la idea de que existen nuevas formas de establecer nuevas órdenes en el mundo. Creo que el diseño, los diseñadores y diseñadoras, tenemos dos cosas que son una ventaja en torno a esa discusión. La primera es que estamos en un momento de crisis interna a propósito de la crisis del capital. Bibliografías como la de Arturo Escobar -que recién nombraba Nicole- promueven entender la relación entre el diseño y el capital. Eso es trascendental para todos nosotros y una ventaja. La segunda ventaja es que los diseñadores tenemos la particular sensibilidad de entender la relación entre, por un lado la tecnología y cultura; por el otro, la tecnología y el comportamiento; y también la tecnología y la identidad. En esa reflexión propia de nosotros podemos empezar a mirar los problemas que estas nuevas tecnologías normativas les están imponiendo a los desafíos de nuestra propia soberanía popular y autodeterminación.

La discusión como está, hoy en día, va tener que darse como parte de la Convención Constituyente en Chile. De alguna manera, la discusión que nosotros podemos traer desde el diseño es la discusión con respecto a cuál es el lugar que tendrá la tecnología y cuál es el espacio que tendrá la tecnología en nuestras vidas futuras; en relación con lo no humano y lo no antropocéntrico. De alguna manera, nosotros tenemos quizás una pequeña ventaja como diseñadores para abrir ese tema. No sé si la respondí adecuadamente.

Me respondiste muy bien. Justamente, me parece que, de alguna manera, respondiste la pregunta que Cristina Chávez está poniendo, pero se las hago para ver si la ampliamos. Ella dice: 'dado que hablamos de diseñar un proceso, ¿no se les ocurre hacer algo más que cabildos y conversatorios? ¿Cómo se hace escalable una discusión de por sí local y específica? ¿Cómo se puede

eliminar el sesgo de la asamblea infinita?' Y vos hablabas recién de herramientas más concretas, ¿cierto?

MC: Creo que deberíamos tratar de quitar a toda costa la ilusión de la asamblea infinita. Una vez estaba conversando con un asesor de la Casa Blanca, a propósito de una reunión que vino a hacer acá en Chile, y nos comentaba un montón de sistemas de participación. Entonces, de repente le pregunté: ¿y la versión digital? Y él con un par de copas de vino de más -no voy a decir su nombre- me dijo: 'the illusion of the inclusion', que significa 'la ilusión de la inclusión'. A mí me dio un escalofrío tremendo.

MA: Suele suceder que hay parte de la comunidad que tiene esa sensación de que es una ilusión. Al final, todos hablan de un discurso de inclusión y participación que no se ve reflejado en la realidad. Una de las cosas que propusimos, aparte del cabildo propiamente como tal, fue sistematizar el trabajo. En respuesta a la pregunta de Cristina Chávez necesitamos herramientas que ayuden a sistematizar el trabajo con los cabildos y la asamblea, y que estas se canalicen a través de emisores que sean confiables. Por ejemplo, las mesas territoriales trabajan de la mano con los municipios, por lo menos, aquí en Valparaíso. Si bien hay cierta desconfianza, este proceso nos pone al borde de la piscina, porque nos vendan los ojos y nos dicen que saltemos. ¿Hay agua al fondo de la piscina o seguimos en la eterna desconfianza? Hay que generar esos instrumentos y usar esa capacidad y esa sensibilidad que tenemos de trabajar de manera transdisciplinar. Tenemos que aportar herramientas de participación ciudadana. Se pueden hacer y utilizar distintas estrategias, no solamente llenar una ficha, una encuesta o un sinfín de cosas. Podemos abrir espacios de construcción comunitaria, llevarlos a nuestro territorios y, luego, extrapolar a este imaginario sobre Chile. Pasa mucho de que nosotros hablamos de Chile como algo que está sectorizado por norte, centro y sur; y entendemos que, si bien hay una variedad de realidades, todas apuntan a entender la integración de la Constitución.

Bueno, algo de lo que estamos hablando mucho es cómo hacer una constitución participativa teniendo esa ilusión de que es para todos. Después está la cuestión de cómo el diseño puede potenciar la reflexión crítica y especulativa. Y, en relación con eso, alguien preguntaba: ¿cómo se puede a través del diseño explorar los límites de lo posible?

MC: La tecnología del poder hay que entenderla como la tecnología que existe y que nos mueve como comunidad. Ahí el diseño se puede parar como un bonito puente. Los procesos de diseños son procesos que vienen de la historia de la humanidad, que son el resultado del trabajo de nuestras comunidades.

En ese sentido, cuando aparece una asamblea hay que saber leerla y buscarla, entenderla y canalizarla. No hay que diseñar tanto el cómo aproximarse a la Convención Constituyente sino ir a mirar cómo se está dando la conversación política. Si se está dando en los muros, si se está dando de otras maneras; y cómo nosotros como diseñadores o como personas con la intención de diseñar podemos canalizar o podemos generar esa infraestructura. Ezio Mancini propone facilitar ese proceso de cambio. El diseñador es un facilitador de espacios que entiende al ser humano y la tecnología. ¿Cómo podemos nosotros entender la conversación que se está dando en vez de ir a imponer esa conversación?

El 18 de octubre había mucha gente caminando por la Alameda porque no había metro, y eso generó un diálogo, un encuentro. ¿Cómo entendemos los diálogos que se están dando desde las distintas tecnologías? Tenemos una generación que se comunica por memes. ¿Cómo entendemos esa comunicación? ¿Cómo la incorporamos? Desde ahí yo creo que el diseño tiene un rol que jugar. ¿Cómo nos aproximamos a entender estas asambleas políticas? No hay nada más lindo que una sociedad politizada. Se está dando una conversación política rica y nosotros tenemos que tratar de llevar esa conversación a quienes van a tomar la decisión para que esa participación no sea ilusoria y sea real.

Te voy a decir que como argentina y finlandesa me muero de envidia de la buena. Me encantaría que nosotros también estemos pensando en nuevas constituciones porque es un proceso muy interesante. Esto me da pie para pensar un poquito en los diseñadores que siempre estamos hablando del rol del diseño. Martín Pastenes Rojas nos dice que así como impera un ambiente de desconfianza ante la presencia de los políticos de siempre en ese proceso constituyente, podríamos hacer la autocrítica de que el diseño debe cambiar ante este proceso. ¿Queremos el mismo diseño de siempre? Y de ser así: ¿qué aspectos o pilares dentro de nuestra disciplina deben verse modificados teniendo en consideración que ésta, a su vez, es responsable de perpetuar relaciones de poder, históricas brechas de desigualdad y priorizar un modelo de mercado individualista sobre un modelo colaborativo?. ¿Quién me responde?

NC: Más allá de un conversatorio o una asamblea estamos explorando los límites de lo posible cuando con el proyecto de 'Imágenes constituyentes' ampliamos el lenguaje. Ahí hay un rol importante para el diseño que es justamente lograr ampliar o dislocar la matriz en la cual hemos estado. El diseño como disciplina surge y es consecuencia de nuestro actual sistema económico capitalista. Surge después de la revolución industrial pero ahora necesitamos como disciplina separarnos de ese pasado y cuestionamos la misma categoría de diseño. ¿Qué es realmente el diseño?¿Cómo puede ubicarse fuera de este mundo moderno, capitalista, patriarcal, centralista si lo situamos en Chile? Tenemos que lograr

quebrar esta matriz, salir un poco y ver qué se abre. Tenemos que hacer salir otras voces, pero si no dislocamos nuestra matriz ni siquiera las vamos a poder identificar como voces. Lo primero es quebrar esa matriz en el fondo y quebrarnos a nosotros mismos.

MC: Totalmente de acuerdo con lo que dice Nicole, pero creo que cuando uno se hace la pregunta sobre la dislocación de la matriz tenemos que ser plenamente honestos porque podemos no sobrevivir a esa pregunta. Si entramos a la pregunta pensando en que no vamos a sobrevivir, realmente, no vamos nunca ni siquiera a entender la pregunta. ¿A qué me refiero con sobrevivir? Me refiero a que si todo sale bien y entramos en un modelo de transición post-capitalista, ¿resiste el diseño más allá de la revolución industrial? Quizás si, quizás no. Sería equivocado pensar que a toda costa el diseño tiene esos elementos en un futuro. Creo que los tiene y espero que los tenga. Tenemos que entrar a la pregunta sabiendo que la podemos responder incluso hasta el punto de tener que cerrar nuestras escuelas, colgar nuestras herramientas y decir, en realidad, aquí hay que inventar algo completamente nuevo que se llamará de otra forma y tendrá una conducción de poder distinta en la sociedad.

Pero eso es algo que también a nosotros especialmente nos atrae, ¿no? Eso de caminar en pantanos, estar en momentos y situaciones que no sabemos a dónde vamos. Justamente, si hay un fuerte en la práctica de diseño no es porque tenemos los procesos tan afinados, sino porque no le tenemos miedo a ese momento de no saber qué voy a hacer.
MA: Soy bastante cuestionadora de lo que es el diseño hoy en día y dentro de la academia. El diseño no surge después de la revolución industrial, sino que fue el momento en que se construye la disciplina. El diseño tiene que ver con algo un poco implícito en el ser humano y en su capacidad de sobrevivir e ir mejorando su calidad de vida constantemente en comunidad. Por lo tanto, para mí y como formadora siempre, desde el primer año, les transmito a mis estudiantes que la base del diseño es social. No podemos hablar del diseño social como una rama del diseño. El diseño está en todo, está explícito; osea, desde el momento en que nosotros nacemos, y hay que empoderarlo más.

Nos llega una pregunta de “Más Mujeres en UX Perú”, un colectivo de las diseñadoras de experiencia: ¿Cómo vemos nuestro rol de diseñadores con voz en la política, si nos entendemos como seres con tantos lugares de inserción?
MC: El diseño tiene un rol político desde el oficio, no solamente desde la profesión. Nuestra manera de aproximarnos a distintos procesos da una voz política. Por eso la política del diseño, insisto, es ser un canalizador de espacios que

conecten la institucionalidad con la ciudadanía; y donde el poder realmente se constituya como nuestra normativa. En ese sentido, diría que el rol político del diseño es esa conexión. Hoy en día, en el Congreso se disputa cuán representativo o participativo va a ser el proceso constituyente. El vínculo entre lo representativo y lo participativo es donde entran estos canales que el diseño facilita y posibilita. La agencia política que puede tener el diseño es la conexión en donde realmente lo representativo esté en constante conexión por el carácter iterativo del diseño. La Asamblea Constituyente debe estar en constante iteración, va a funcionar como la Cámara de Diputados donde existen las representaciones distritales. Estos canales de conexión obligan a esos representantes a vincularse. Para que la constitución sea realmente diversa o pluriversal, como estábamos hablando anteriormente, necesitamos un diseño que canalice y facilite la conexión de representantes y representados.

Ahora tenemos cinco minutos para cerrar este panel. Entonces querría que cada uno haga una reflexión sobre el rol del diseño en el proceso constituyente. ¿Cómo ustedes podrían contribuir y cómo les parece que las cosas se tienen que dar para que puedan hacer esa contribución? ¿Cuál es su promesa?
NC: El diseño tiene un potencial político, una agencia en crear esa metodología para incidir en promover la cooperación. Este proceso tiene que encarnar esa construcción cooperativa. El proceso mismo debe ser un proceso cooperativo, colaborativo, plural, y creo que el diseño ahí tiene una agenda súper concreta en su capacidad de integración de nuevos lenguajes y nuevas voces. Me quedo con ese compromiso del diseño en relación con la cooperación y la integración de voces de manera efectiva y encarnada. Este proceso tiene que estar encarnado para que la Constitución se materialice como representativa.

Marcos, me gustaría que vuelvas a esa reflexión inicial que hiciste sobre la implementación y lo importante de que esta Constitución no sea solamente un poco de asambleas, cabildos y discusiones, sino que lleguemos a que sea una realidad.
MC: Difería levemente en lo que dijo Martín. No me resigno a pensar que los diseñadores habiendo pasado por las experiencias no podemos hacer más y que no tenemos una agencia más concreta. No creo que el diseño sea un vehículo, sino un actor dentro del proceso. ¿Por qué? Porque los diseñadores fabricamos, producimos el mundo, construimos la realidad y, lamentablemente, muchas veces terminamos esclavos de nuestra propia realidad construida. Es una responsabilidad gigantesca de los diseñadores la de escalar mundos que nos esclavizan. Ya sea la ilusión de la asamblea infinita, de la hiperconectividad, de las redes sociales, o cualquier otra ilusión. Sería lamentable que terminemos esclavos

de este proceso que estamos viviendo. En ese sentido, me parece que nosotros tenemos que ir más lejos y preguntarnos qué es un prototipo jurídico, qué es un prototipo en la ley. Decir al mundo del derecho que la Constitución no es un hecho jurídico es un hecho político y, por lo tanto, para hacer este hecho político nosotros podemos constituir nuestra propia victimología. ¿Resultará o no resultará? Es una lucha hegemónica, como diría Ernesto Laclau. En ese sentido, para no volvernos esclavos de nuestras invenciones constitucionales, jurídicas, tecnológicas o de cualquier tipo; creo que lo esencial y lo más importante para nosotros es que nos preguntemos cuál es la ética que nos conduce. La ética que nos ha conducido hasta este momento no se si es mala, pero quizás es incompleta para el momento en el que estamos viviendo. ¿Cómo podemos tener una ética conducida por la existencia de la diferencia, una en la que uno está disponible a la pregunta del otro? Esa disponibilidad no es sólo escucha, no es sólo conexión. Es una agencia de toma de responsabilidad con respecto a su escenario. En ese sentido, diría no sólo la conexión sino también la compasión, en el sentido hegemónico, como dirían Chantal Mouffe y Ernesto Laclau.

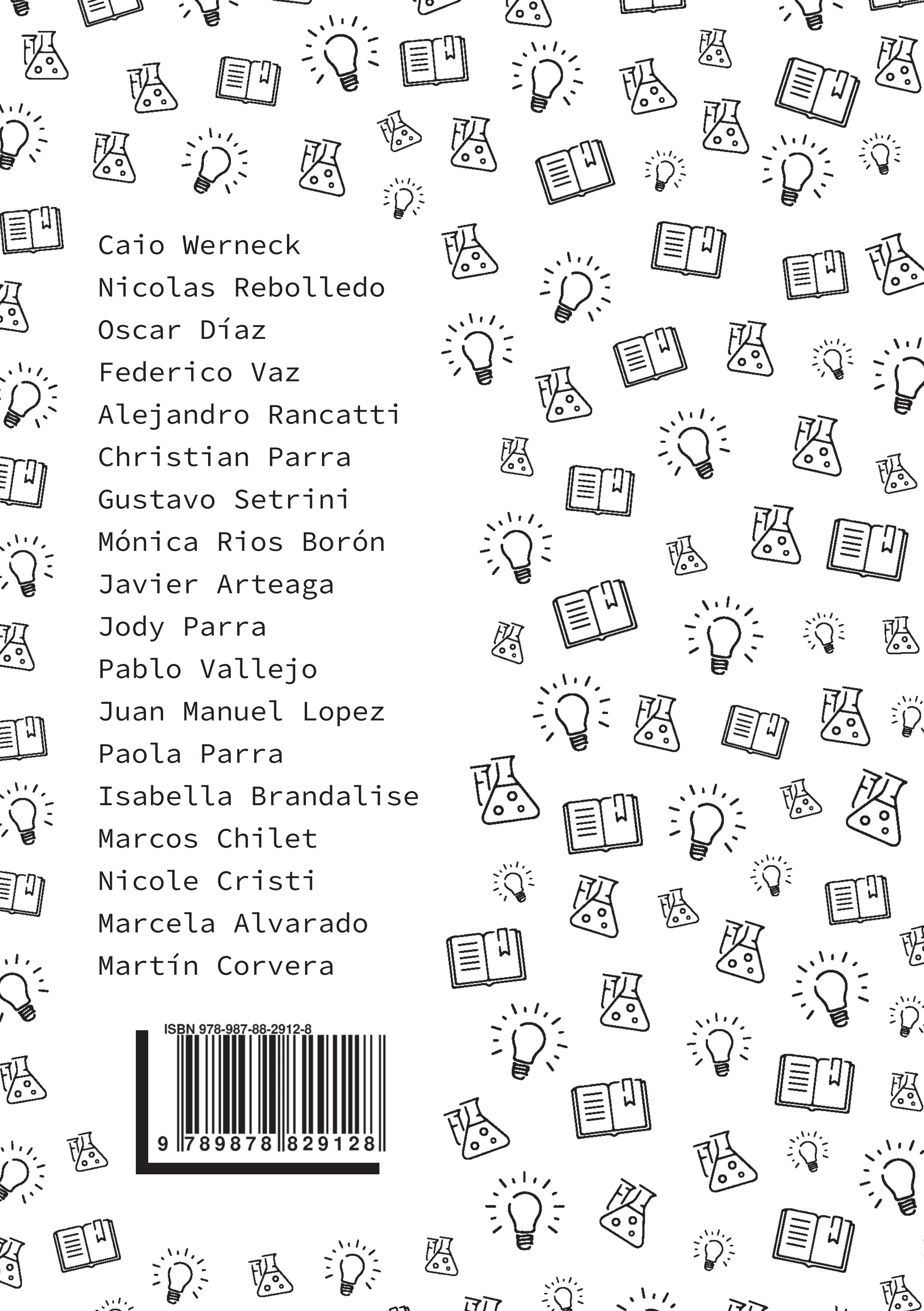
Tenemos que ir redondeando. ¿Martín quieres responder?
MC: Mi única aproximación al diseño ha sido desde procesos políticos y participativos. No tengo otra experiencia en el diseño y lo entiendo así. Al igual que Marcela decía, encuentro intrínsecamente social y político el diseño en ese sen-



tido. Lo que diría yo es que ojalá haya un presupuesto alto, un presupuesto participativo en la Constitución. ¿Por qué? Porque no se puede lograr mucho sin presupuesto. Marcos contaba sobre el proceso que se hizo en el Gobierno de la presidencia de Bachelet. Eso fue con voluntad, con intención de generar participación, y con presupuesto. Quizás, hay mucho que aprender de ese proceso y se puede seguir iterando, pero de partida hay que darle espacio. Acá somos cinco personas con iniciativas diferentes de participación política en el proceso constituyente. Probablemente, hay cientos de otras iniciativas. Por eso creo que hay que abrir el espacio para que un millón de personas que estamos buscando canales para poder aportar, podamos hacerlo. Es prudente solicitar presupuesto participativo al proceso constituyente para que se den estas instancias. Así como se gastan millones y millones en llegar a todo Chile para las campañas políticas, creo que acá hay que llegar incluso más lejos para hacer de este proceso algo participativo.

Me gusta. Ahí le apostamos a lo concreto. ¿Marcela?
MA: El compromiso en lo personal es seguir formando diseñadores con una visión altruista. Vuelvo a esa palabra inicial que era la visión. Necesitamos una visión colectiva por eso tenemos que educar. Parte fundamental es el aporte que pueda hacer el diseño en torno a educar y generar herramientas y prácticas para estos procesos. Tenemos que pensar en esa visión de 'qué va a ser Chile en 50 años' cuando nosotros ya no estemos. Tenemos que generar espacios donde podamos formar personas con experiencias, con conciencia y con la capacidad de amar profundamente. Queremos construir una sociedad en la que podamos sanar el dolor. Así que abriré esos espacios.

Buenísimo. Tenemos que cerrar esta charla y podríamos quedarnos muchas horas charlando. Les agradezco mucho haber traído a teóricos importantes a la mesa como Chantal Mouffe y Arturo Escobar porque queremos y necesitamos esas inspiraciones y, a la vez, muchas ideas concretas, acciones que puedan ser implementadas mañana. Y les agradezco también la buena discusión. Muchísimas gracias a todos.



Caio Werneck
Nicolas Rebolledo
Oscar Díaz
Federico Vaz
Alejandro Rancatti
Christian Parra
Gustavo Setrini
Mónica Rios Borón
Javier Arteaga
Jody Parra
Pablo Vallejo
Juan Manuel Lopez
Paola Parra
Isabella Brandalise
Marcos Chilet
Nicole Cristi
Marcela Alvarado
Martín Corvera

ISBN 978-987-88-2912-8
9 789878 829128